



Universidade de Aveiro
2009

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia
Industrial

**ALEXANDRE DE
LIMA VELOSO**

**A influência da gestão de redes no desenvolvimento
económico dos destinos**



**ALEXANDRE DE
LIMA VELOSO**

**A influência da gestão de redes no desenvolvimento
económico dos destinos**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo, realizada sob a orientação científica da Doutora Celeste Eusébio, Professora Auxiliar no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial e da Mestre Zélia Breda, Assistente Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.

Este trabalho de investigação foi desenvolvido com o apoio do Programa Alβan, Programa de bolsas de alto nível da União Europeia para América Latina, bolsa nº E07M402028BR

o júri

Presidente

Professora Doutora Maria João Aibéo Carneiro
Professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Vogal
Arguente principal

Professor Doutor Manuel António Brites Salgado
Professor Adjunto da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico da Guarda

Vogal
Orientador

Professora Doutora Maria Celeste de Aguiar Eusébio
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Vogal
Co-orientador

Mestre Zélia Maria de Jesus Breda
Assistente Convidado da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar às professoras Celeste Eusébio e Zélia Breda que, muito mais do que orientadoras, foram companheiras de investigação que colaboraram de forma inestimável para o sucesso deste trabalho.

Também agradeço às Dras. Cristina Moreira e Carla Vilela, da Câmara Municipal de Lousada, pelo interesse e apoio dispensado à minha investigação.

A todos os responsáveis pelas organizações que integram as Rotas Gourmet de Lousada, sempre disponíveis para prestar esclarecimentos e fornecer informações.

Ao Programa Alβan, que tornou possível a realização dos estudos na Universidade de Aveiro.

palavras-chave

Turismo, modelos de gestão através de redes, desenvolvimento económico, impactos económicos do turismo, Rotas Gourmet de Lousada.

Resumo

A presente dissertação tem como objectivo principal detectar e analisar os efeitos da adopção do modelo de gestão através de redes nos impactos económicos do turismo num destino. Para que este objectivo fosse alcançado, o primeiro passo foi o de realizar uma revisão bibliográfica sobre temas relacionados com esta área de investigação, nomeadamente o sistema de gestão através de redes, os modelos de desenvolvimento económico, os impactos decorrentes da actividade turística num destino, metodologias de avaliação e quantificação dos impactos económicos e, finalmente, a relação existente entre a adopção do modelo de gestão através de redes e o desenvolvimento turístico e económico dos destinos.

O enquadramento teórico realizado foi sintetizado num modelo de investigação que procurava avaliar a influência das redes no impacto económico do turismo. Por questões metodológicas o modelo principal foi dividido em dois sub-modelos, o primeiro analisando a influência da gestão de redes na oferta turística de um destino e o segundo analisando esta mesma influência na procura turística.

A partir dos modelos desenvolvidos, foram elaboradas hipóteses de investigação. A principal hipótese formulada propõe que a adopção da gestão através de redes nos destinos origina um acréscimo dos benefícios económicos que o turismo proporciona para esse destino. Para que esta hipótese principal e todas as hipóteses derivadas fossem verificadas, foi realizado um estudo de caso que teve como objecto a rede formada pelos integrantes das Rotas Gourmet de Lousada, município localizado na Região Norte de Portugal. Nesta investigação foram contactados todos os elementos da oferta turística local para a realização de entrevistas semi-estruturadas. Os dados recolhidos nas entrevistas foram objecto de análises qualitativas e quantitativas. O objectivo da análise dos dados foi o de detectar, na prática, de que forma a organização em rede influencia a procura e a oferta turística dos destinos e consequentemente que alterações poderão ocorrer nos benefícios económicos que o turismo proporciona para os destinos.

Este estudo fornece alguns contributos para um melhor conhecimento da relação entre modelos de gestão dos destinos através de redes e desenvolvimento económico destes destinos. Além disso, este estudo pode e deve servir de base para que novas investigações sejam feitas sobre o tema, para que cada vez se acumule mais conhecimento sobre os efeitos dos modelos de gestão implementados nos destinos turísticos.

keywords

Tourism, network management, economic development, economic tourism impacts, impact assessment, Lousada's Gourmet Routes.

abstract

This dissertation aims to identify and analyze the impact of network management model on a tourism destination. In order to achieve this objective, a theoretical reflection was first carried out. This included the study of fields such as network management, economic development, the economic impact of tourism, its assessment and measurement, and, finally, the relationship between network management and tourism development.

The conceptual framework was summarized in a research model designed to assess the influence of a network on the economic impact of tourism. For methodological reasons, this main model was divided into two sub models, one of which analyzed the influence of networks on the supply side of tourism, while the other focused on the demand side. Based on these models, a number of research hypotheses were then formulated.

The main hypothesis proposes that the adoption of the network management model on a tourism destination will increase the benefits of tourism on the local economy. In order to test this, and the other interrelated hypotheses formulated by the author, a case study was carried out. It focused on a network built around a Gourmet Route centered on the municipality of Lousada, in northern Portugal.

The research data was collected through semi-structured interviews conducted with all of Lousada's tourism suppliers. This data was analyzed by quantitative and qualitative methods. The results were employed to determine the way in which network management can effectively influence the local economy, and also to measure the real impact of network on the destination.

The research work led to some interesting results. The influence of network management on the economy of Lousada was identified and analyzed on a scientific basis. This dissertation may serve as a starting point for further research in this field, aiming to shed some light on the effects of management models on tourism destinations.

ÍNDICE

I – INTRODUÇÃO

Capítulo 1 – Introdução	1
1.1. – Objectivos e contributos do trabalho de investigação	1
1.2. – Organização da dissertação	4

II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo 2 – O sistema de redes como alternativa de gestão dos destinos turísticos	7
Introdução	7
2.1. – Conceito de redes	8
2.2. – Conceito de redes em turismo	10
2.3. – Características das redes em turismo	13
2.4. – Implementação de modelos de gestão de redes nos destinos turísticos	17
Conclusão	26
 Capítulo 3 – Desenvolvimento económico dos destinos	 27
Introdução	27
3.1. – Desenvolvimento e turismo	28
3.1.1. – Conceito de desenvolvimento	28
3.1.2. – Relação entre desenvolvimento e turismo	30
3.1.3. – Turismo e desenvolvimento regional	34
3.2. – O papel do turismo no desenvolvimento económico dos destinos	36
3.2.1. – Influência do turismo na economia dos destinos	36
3.2.2. – Custos económicos do turismo	37
3.2.3. – Benefícios económicos do turismo	38
3.2.4. – O efeito multiplicador no turismo	41
3.3. – Estudos de impacto económico do turismo: relevância e dificuldades	45
Conclusão	49
 Capítulo 4 – Desenvolvimento económico dos destinos e o sistema de gestão através de redes	 51
Introdução	51
4.1. – Factores que influenciam os impactos económicos	52
4.1.1. – Características da oferta	52

4.1.2. – Características da procura	53
4.2. – A influência da gestão de redes nos impactos económicos do turismo	54
4.3. – Metodologias de avaliação do efeito da adopção de modelos de gestão através de redes nos impactos económicos do turismo	59
Conclusão	62

III – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

Capítulo 5 – Modelo e metodologia 65

Introdução	65
5.1. – Modelo de avaliação da influência da adopção de modelos de gestão através de redes nos impactos económicos do turismo	65
5.2. – Metodologia utilizada para avaliação da influência das redes nos impactos económicos do turismo	70
5.2.1. – Delimitação do caso de estudo	70
5.2.2. – Recolha de dados secundários	71
5.2.3. – Recolha de dados primários	71
5.2.3.1 Delimitação da população e amostra	71
5.2.3.2 Instrumento de inquirição	73
5.2.3.3 Administração do instrumento de inquirição	77
5.2.4 Análise dos dados	78

Capítulo 6 – Caracterização do município de Lousada enquanto destino turístico 81

Introdução	81
6.1. – Caracterização geral do município de Lousada	81
6.2. – Descrição do sistema turístico de Lousada	84
Conclusão	87

Capítulo 7 – Análise e discussão dos resultados 89

Introdução	89
7.1. – Caracterização das Rotas Gourmet de Lousada	89
7.1.1 Histórico, organização e intervenientes da rede	89
7.1.2 Análise sociométrica da rede	91
7.1.3 Análise da participação dos actores na rede	95
7.1.4 Vantagens e desvantagens da participação na rede	97
7.1.5 Opinião dos restantes integrantes da oferta turística sobre as Rotas Gourmet	99

7.2. – Percepção dos integrantes da oferta turística de Lousada sobre as alterações ocorridas após a implantação das Rotas Gourmet	100
7.2.1 Análise dos dados referentes ao desempenho das organizações turísticas de Lousada após a implantação das Rotas Gourmet	100
7.2.2 Análise da percepção das organizações que integram a oferta turística de Lousada sobre as alterações que ocorreram na oferta turística do município	109
7.2.3 Análise da percepção dos agentes locais das alterações ocorridas na procura turística após a implantação das Rotas Gourmet de Lousada	112
7.3. – As Rotas Gourmet e o desenvolvimento turístico do município de Lousada	115
7.3.1 Teste das hipóteses referentes à oferta turística	115
7.3.2 Teste das hipóteses referentes à procura turística	120
7.4. – A influência do modelo de gestão de redes nos impactos económicos do turismo	122

IV – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Capítulo 8 – Conclusões e recomendações	127
Introdução	127
8.1. – Conclusões	128
8.1.1 Situação actual do referencial teórico estudado	128
8.1.2 Modelo teórico desenvolvido e hipóteses de investigação	130
8.1.3 Investigação empírica: O Caso das Rotas Gourmet de Lousada	131
8.2. – Contribuições	133
8.3. – Principais dificuldades e limitações e propostas de investigação futura	135
Referências bibliográficas	137

Anexos

Anexo 5.1 – Lista das actividades características do turismo, de acordo com a ISIC Rev.4	
Anexo 5.2 – Lista das organizações que compõem a oferta turística do município de Lousada	
Anexo 5.3 – Guião de entrevista semi-estruturada aplicada à oferta turística de Lousada (versão original)	
Anexo 5.4 – Guião de entrevista semi-estruturada aplicada à oferta turística de Lousada (versão modificada após pré-teste)	
Anexo 7.1 – Material de divulgação das Rotas Gourmet de Lousada	

ÍNDICE DE FIGURAS

Capítulo 2

Figura 2.1. – Representação de uma rede simples a partir da teoria dos gráficos	9
Figura 2.2. – Representação de uma rede complexa a partir da teoria dos gráficos	9
Figura 2.3. – Exemplo de representação gráfica de uma estrutura relacional (Waitomo Caves – NZ)	10

Capítulo 4

	57
Figura 4.1. – Efeitos da gestão de redes nos impactos económicos do turismo	

Capítulo 5

	66
Figura 5.1. – Modelo de análise da influência da gestão de redes na oferta turística de um destino	68
Figura 5.2. – Modelo de análise da influência da gestão de redes na procura turística de um destino	

Capítulo 6

	81
	83
Figura 6.1. – Mapas da Região Norte de Portugal e do Município de Lousada	
Figura 6.2 – Quadro resumo do Diagnóstico Prospectivo da Rede Social de Lousada	

Capítulo 7

	90
	92
	94
Figura 7.1 – Integrantes das Rotas Gourmet de Lousada e actividades realizadas	
Figura 7.2 – Mapa da rede formada pelos integrantes das Rotas Gourmet de Lousada	
Figura 7.3 – Mapa da rede formada pela oferta turística do município de Lousada	

ÍNDICE DE TABELAS

Capítulo 2

Tabela 2.1. – Exemplos práticos da aplicação da gestão de destinos através de redes formais	18
Tabela 2.2. – Exemplos práticos da aplicação da gestão de destinos através de redes informais e semi formais	19
Tabela 2.3. – Benefícios potenciais da gestão através das redes para os destinos turísticos	23

Capítulo 3

Tabela 3.1. – Conceito de Desenvolvimento Humano	28
Tabela 3.2. – Benefícios e custos económicos do turismo	37
Tabela 3.3. – Benefícios económicos do turismo	41

Capítulo 5

Tabela 5.1. – Hipóteses de investigação derivadas do modelo apresentado	69
Tabela 5.2. – Hipóteses relacionadas com a oferta turística e a sua relação com o guião de entrevista elaborado para orientar as entrevistas aos integrantes da oferta turística do município de Lousada	76
Tabela 5.3. – Hipóteses relacionadas com a procura turística e a sua relação com o guião de entrevista elaborado para orientar as entrevistas aos integrantes da oferta turística do município de Lousada	77

Capítulo 7

Tabela 7.1. – Percepção dos integrantes das Rotas Gourmet em relação à sua participação na rede	96
Tabela 7.2. – Vantagens e desvantagens da participação nas Rotas Gourmet de Lousada	97
Tabela 7.3. – Indicadores de desempenho das organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada (comparação entre 2005 e 2008)	101
Tabela 7.4. – Testes estatísticos referentes às variáveis apresentadas na Tabela 7.3	103
Tabela 7.5. – Número de pessoas ao serviço das organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada (2009)	104
Tabela 7.6. – Movimentação da mão-de-obra turística no município de Lousada entre 2005 e 2008	104
Tabela 7.7. – Valor das receitas anuais das organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada (comparação entre 2005 e 2008)	105
Tabela 7.8. – Variação das receitas anuais entre 2005 e 2008	105

Tabela 7.9. – Distribuição das fontes de receita das organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada (comparação entre 2005 e 2008)	106
Tabela 7.10. – Origem geográfica das receitas das organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada (comparação entre 2005 e 2008)	106
Tabela 7.11. – Valor dos custos anuais das organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada (comparação entre 2005 e 2008)	107
Tabela 7.12. – Variação dos custos anuais entre 2005 e 2008	107
Tabela 7.13. – Distribuição dos tipos de custos das organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada (comparação entre 2005 e 2008)	107
Tabela 7.14. – Distribuição dos custos por origem geográfica das organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada (comparação entre 2005 e 2008)	108
Tabela 7.15. – Acções de promoção desenvolvidas pelas organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada (comparação entre 2005 e 2008)	109
Tabela 7.16. – Percepção dos agentes locais das alterações ocorridas na oferta turística em Lousada após a implantação das Rotas Gourmet	110
Tabela 7.17 – Testes estatísticos referentes às variáveis apresentadas na Tabela 7.16	111
Tabela 7.18. – Percepção dos responsáveis pelas organizações que pertencem à oferta turística de Lousada das alterações que ocorreram na procura turística do município após a implantação das Rotas Gourmet	112
Tabela 7.19. – Testes estatísticos referentes às variáveis apresentadas na Tabela 7.18	113
Tabela 7.20. – Investimentos realizados pelas organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada entre 2005 e 2008	114

LISTA DE ABREVIATURAS

CST – Conta Satélite do Turismo

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRTS – International Recommendations for Tourism Statistics

ISIC Rev.4 – International Standard Industrial Classification of all Economic Activities, Revision 4

OMT – Organização Mundial do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PMEs – Pequenas e médias empresas

PPC – Paridade do poder de compra

R-CST – Conta Satélite do Turismo Regional

TER –Turismo em Espaço Rural

UNDP – United Nations Development Programme

Capítulo 1 – Introdução

1.1 Objectivos e contributos do trabalho de investigação

A actividade turística é, potencialmente, um grande motor de desenvolvimento económico. Porém, para que esta actividade cumpra o seu papel e auxilie efectivamente o desenvolvimento de um destino, ela deve ser realizada a partir de bases adequadas, assentes num planeamento bem realizado e que, desde o princípio, faça com que todos actuem de forma coordenada na concretização de objectivos comuns. Dentro desta perspectiva, o modelo de gestão utilizado num destino passa a ser um dos factores fundamentais para o seu sucesso. A especificidade do produto turístico faz com que a gestão dos destinos turísticos seja uma tarefa bastante complexa. Segundo a definição de Middleton (1989) a oferta turística baseia-se num produto turístico global, que compreende todos os serviços consumidos pelo viajante desde o momento que sai de casa até o seu regresso. Esta diversidade de elementos da oferta turística faz com que a tarefa da gestão de um destino seja necessariamente partilhada e não se limite à acção de uma única entidade ou organização, seja ela pública ou privada. Gnoth & Jaeger (2007) afirmam que a prestação de serviços para os visitantes baseia-se numa Empresa Virtual de Serviços (Virtual Service Firm). A criação desta “empresa” não depende da vontade das populações e do nível de organização dos destinos turísticos, pois o produto turístico global é resultado da soma da oferta do serviço de vários fornecedores independentes. A quantidade e diversidade de entidades envolvidas no processo tornam a escolha do modelo adequado de gestão uma decisão estratégica fundamental para o sucesso do destino e para a sua eficiência no suporte ao desenvolvimento económico.

Para efeitos de análise neste trabalho, o modelo de gestão de destinos através das redes foi escolhido como referencial. Esta escolha ocorreu devido ao facto de as redes estarem a ser cada vez mais utilizadas por gestores de destinos de todos os continentes e também porque este modelo de gestão parece, pelo menos na teoria, ser um dos mais adequados para a gestão de destinos turísticos. Scott *et al.* (2008) consideram o turismo como uma indústria de redes por excelência, justificando esta afirmação com o facto de que o turismo é um sistema onde a interdependência é fundamental, pois a existência de uma oferta integrada depende da colaboração e cooperação existentes entre as diferentes organizações que constituem a oferta turística. As redes propiciam uma maior participação e interligação de todos os *stakeholders* envolvidos na gestão do destino e assim a tendência é para que exista um melhor aproveitamento dos recursos locais e que os impactos económicos positivos sejam sentidos de forma mais intensa.

A partir das considerações enunciadas observa-se de forma bem clara a importância da adopção de modelos de gestão de redes para os destinos turísticos. Ao se realizar uma revisão da bibliografia existente sobre esta temática constatou-se que este é um tema ainda pouco explorado em termos académicos. Uma lacuna particularmente grave em termos de investigação científica, diz respeito à falta de análises quantitativas, que

apresentem dados mensuráveis sobre a aplicação de modelos de gestão nos destinos turísticos, em especial o modelo de gestão através de redes. Morrison *et al.* (2004) afirmam que as redes em turismo vêm sendo relativamente negligenciadas como campo de investigação. Assim, este trabalho teve como objectivo verificar de que forma o modelo de gestão através de redes pode influenciar a intensidade com que os impactos económicos se fazem sentir num destino turístico. A existência de parâmetros mensuráveis para a avaliação dos modelos de gestão existentes pode representar, no futuro, um importante referencial de auxílio aos gestores na sua tarefa de eleger a alternativa mais adequada de gestão para cada destino. É sempre importante ressaltar que a diversidade de características e situações encontradas nos destinos turísticos torna impossível a existência de um modelo de gestão ideal previamente definido. Isso torna ainda mais importante a realização de estudos que pretendam, como este, detectar e analisar efeitos tangíveis da adopção de um determinado modelo de gestão no desenvolvimento económico dos destinos.

Desta forma, a presente dissertação tem como principal objectivo o de detectar e analisar os efeitos da adopção do modelo de gestão através de redes nos impactos económicos do turismo num destino. Para o desenvolvimento deste objectivo principal, foram delimitados os seguintes objectivos específicos:

- caracterizar o modelo de gestão dos destinos turísticos através de redes, verificando em que medida a sua adopção pode influenciar os impactos económicos do turismo num destino;
- identificar os elementos que fazem parte da análise de impacto económico do turismo num destino;
- detectar os benefícios e constrangimentos que a adopção da gestão através das redes pode trazer para a economia de um destino turístico;
- analisar a influência dos modelos de gestão no desenvolvimento turístico dos destinos;
- analisar a influência dos modelos de gestão nos impactos económicos do turismo.

Com a concretização dos objectivos enunciados, espera-se contribuir para o aumento do conhecimento na área do turismo, nomeadamente nos seguintes domínios:

- definição das principais vantagens e desvantagens da adopção do modelo de gestão através de redes para os destinos turísticos;
- incorporação nas metodologias de avaliação de impacto económico num destino, de aspectos relacionados com a mensuração dos efeitos do modelo de gestão adoptado;
- determinação dos principais efeitos da presença de modelos de gestão através de redes no desenvolvimento económico dos destinos.

A concretização dos objectivos descritos teve como base a realização de uma revisão da literatura sobre a temática dos modelos de gestão através de redes dos destinos turísticos, sobre a importância do turismo no desenvolvimento económico dos destinos e também a análise de um estudo de caso. O estudo de caso

analisa a rede social formada pelos integrantes das Rotas Gourmet, no município de Lousada, Região Norte de Portugal.

O estudo de caso consistiu na delimitação e caracterização da rede formada a partir das Rotas Gourmet e também da verificação dos impactos que a iniciativa trouxe para a economia local. Para concretizar estes objectivos foram entrevistados os responsáveis pelas organizações que integram a oferta turística do município de Lousada em duas fases. Numa primeira fase, foram realizadas entrevistas em profundidade aos responsáveis pelas organizações que desempenham um papel central na dinamização das Rotas Gourmet. Estas entrevistas iniciais serviram de base para uma caracterização básica do sistema turístico lousadense e da rede formada pelos integrantes das Rotas Gourmet. A partir destas primeiras informações foi administrada, pessoalmente pelo investigador, uma entrevista semi-estruturada a cada um dos intervenientes identificados como agentes locais da oferta turística. As entrevistas semi-estruturadas tiveram dois objectivos principais. O primeiro foi o de recoher dados mais concretos, relativos ao desempenho das organizações turísticas de Lousada depois da introdução das Rotas Gourmet. Estes dados foram recolhidos através de questões mais objectivas inseridas no guião da entrevista. O segundo foi o de também perceber, através de questões abertas, opiniões mais abrangentes dos elementos da oferta turística local sobre as Rotas Gourmet e sobre o turismo em Lousada. A observação directa foi outro instrumento utilizado para auxiliar a obtenção de informações relevantes sobre o turismo em Lousada, as organizações turísticas locais e a rede existente no município.

Os dados recolhidos foram objecto de análises qualitativas e quantitativas. Os resultados destas análises permitiram caracterizar a rede e as possíveis implicações da adopção deste tipo de modelos de gestão dos destinos no desenvolvimento turístico e económico do município de Lousada. A análise dos dados culminou com a confirmação ou rejeição das hipóteses iniciais determinadas através da revisão de literatura realizada e o estabelecimento de conclusões e recomendações que finalizam o trabalho.

O estudo empírico que se apresenta nesta dissertação, devido à sua abrangência e escopo, é apenas um primeiro passo no sentido de avaliar os efeitos da adopção de um modelo de gestão de redes dos destinos turísticos. Apesar da natureza exploratória deste estudo, vários são os contributos que poderão ser utilizados em investigações que venham a ser realizadas neste importante ramo da investigação turística.

1.2 Organização da dissertação

Esta dissertação divide-se em quatro partes, cada uma delas organizada em capítulos. A primeira parte é composta pelo capítulo introdutório, que apresenta os objectivos e a relevância da dissertação, além de explicitar de que forma o trabalho foi estruturado.

A segunda parte integra o enquadramento teórico realizado para fundamentar a construção do modelo de investigação e a posterior investigação empírica. Esta parte é composta pelos seguintes capítulos:

Capítulo 2 – O sistema de redes como alternativa de gestão dos destinos turísticos

Capítulo 3 – Desenvolvimento económico dos destinos

Capítulo 4 – Desenvolvimento económico dos destinos e o sistema de gestão através de redes

No segundo capítulo analisa-se o sistema de redes como alternativa de gestão para os destinos turísticos. Neste capítulo apresenta-se uma conceptualização da teoria das redes e da sua interligação com a actividade turística, as características das redes em turismo e o processo de implementação de modelos de gestão de redes nos destinos.

A temática que se aborda no terceiro capítulo consiste no desenvolvimento económico dos destinos turísticos. Neste capítulo analisa-se o conceito de desenvolvimento e a relação entre desenvolvimento e turismo. Em seguida foi objecto de análise o papel do turismo no desenvolvimento económico dos destinos, através da discussão dos benefícios e dos custos que a actividade turística proporciona. A última secção do capítulo aborda a temática dos estudos de impacto económico do turismo, a relevância da sua utilização e as dificuldades práticas para a aplicação dos modelos existentes.

O quarto capítulo é dedicado à explicitação da relação existente entre o sistema de gestão através de redes e o desenvolvimento económico dos destinos. Este capítulo inicia-se com a análise da influência da gestão de redes nos impactos económicos do turismo. Em seguida são descritos os factores que de alguma forma afectam os impactos económicos, nomeadamente as características da oferta e da procura turística, além dos tipos de rede que podem ser formados num destino. O capítulo encerra com a análise das metodologias de avaliação dos efeitos das redes nos possíveis impactos num destino.

A terceira parte da dissertação descreve de que forma foi realizada a investigação empírica realizada no âmbito desta dissertação. Esta parte integra os seguintes capítulos:

Capítulo 5 – Modelo e metodologia

Capítulo 6 – Caracterização do município de Lousada enquanto destino turístico

Capítulo 7 – Apresentação, análise e discussão dos resultados da investigação empírica

O quinto capítulo descreve de que forma foi definido o modelo teórico derivado da revisão bibliográfica realizada bem como a metodologia utilizada para a realização da investigação empírica levada a cabo no município de Lousada. A parte inicial do capítulo apresenta o modelo que serviu de base para a formulação

das hipóteses de investigação que visam verificar qual a relação existente entre a adopção do modelo de gestão através de redes e os impactos económicos num destino turístico. Foi elaborada uma hipótese principal e várias hipóteses complementares, que procuram descrever os efeitos das redes na oferta e na procura turística de um destino. Após a apresentação do modelo e das hipóteses, foi descrita a metodologia utilizada para desenvolver a investigação empírica. Esta secção inicia-se com a delimitação do estudo de caso apresentado seguindo-se a descrição dos métodos utilizados para a recolha e análise de dados.

O sexto capítulo descreve de forma sumária o município de Lousada, local escolhido para a realização do estudo de caso que integra esta investigação. O capítulo apresenta uma caracterização geral do município, com ênfase nos seus aspectos demográficos e económicos. Também é apresentada uma descrição do sistema turístico em Lousada em termos de evolução histórica e configuração actual. A descrição destes factores auxilia a determinar de forma precisa o cenário onde foram realizadas as análises relativas à rede social formada pelas Rotas Gourmet.

O capítulo seguinte apresenta os resultados obtidos na investigação realizada em Lousada. A primeira secção deste capítulo apresenta uma caracterização das Rotas Gourmet de Lousada, feita com base nos dados recolhidos em entrevistas realizadas aos responsáveis pelas organizações que integram as Rotas. Para esta caracterização, foi realizada uma análise sociométrica da rede formada, baseada no estudo das ligações existentes entre os seus diversos actores. Em seguida, caracterizam-se as relações estabelecidas entre os integrantes das Rotas Gourmet, bem como os pontos fortes e fracos que estes integrantes associam às Rotas. Analisam-se, igualmente os restantes elementos da oferta turística de Lousada em termos das razões que estão na base da sua não participação nas Rotas Gourmet e se existe intenção de no futuro participarem nestas Rotas. Analisam-se também neste capítulo os resultados obtidos nas entrevistas aos responsáveis pelas restantes organizações que integram a oferta turística em termos de alterações nas receitas e despesas, bem como na origem geográfica destas despesas e as suas percepções em termos de alterações que ocorreram na procura e oferta turística após a introdução das Rotas Gourmet no município de Lousada. Estes resultados são depois utilizados para testar as hipóteses de investigação formuladas nesta dissertação. A aceitação ou rejeição das hipóteses formuladas baseia-se na confrontação dos dados recolhidos com as teorias e conceitos apresentados na parte de enquadramento teórico do trabalho. O final do capítulo foi dedicado à análise da hipótese principal formulada nesta investigação, a designar: a implementação de modelos de gestão de redes no destino contribui para o desenvolvimento económico desse destino.

A quarta e última parte deste trabalho é dedicada às conclusões e recomendações, sendo constituída por apenas um capítulo. As conclusões apresentadas baseiam-se numa análise final dos conceitos e teorias apresentadas na parte de revisão bibliográfica, tendo os resultados da investigação empírica como parâmetro de discussão. Mesmo tratando-se do estudo de apenas um caso, em que as conclusões têm o seu foco

direccionado para a análise específica da rede formada pelos integrantes das Rotas Gourmet de Lousada, o trabalho não deixa de apresentar informações válidas para que possam ser aplicadas em outras situações verificadas em diferentes destinos turísticos. Por fim, são determinadas algumas limitações metodológicas verificadas ao longo da realização da dissertação e são também enunciadas sugestões e propostas para a realização de novos trabalhos que aproveitem as informações aqui apresentadas e aprimorem o conhecimento dos efeitos dos modelos de gestão nos impactos económicos do turismo.

Capítulo 2 – O sistema de redes como alternativa de gestão dos destinos turísticos

Introdução

Actualmente, o turismo é uma das actividades mais dinâmicas em termos económicos em todo o mundo. Dados da Organização Mundial do Turismo (OMT) dão conta que em 2007 as receitas geradas pelo turismo internacional foram da ordem de US\$ 856 mil milhões, ou € 625 mil milhões (World Tourism Organization, 2008c). É uma actividade que, ainda segundo a OMT (World Tourism Organization, 2008c) teve crescimento real de 5,6% entre os anos de 2006 e 2007, e pode, se bem planeada e implementada, servir como base para o desenvolvimento de nações, regiões ou pequenas localidades.

Os benefícios económicos que potencialmente podem advir da actividade turística fazem com que cada vez mais regiões apostem no turismo como uma alternativa económica, e isso faz com que exista uma maior competição entre os diversos destinos turísticos em todo o planeta. Para se atingir uma posição de destaque no mercado turístico mundial, um destino já não pode contar apenas com os seus recursos naturais e culturais. É necessário, para além desses recursos, que eficientes sistemas de gestão, de planeamento e de marketing sejam implementados, fazendo com que o produto oferecido tenha qualidade, visibilidade e consiga obter alguma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A escolha de um adequado modelo de gestão e sua consequente implementação mostram-se de extrema importância para os destinos turísticos. A eficiência na gestão pode significar uma melhor qualidade e atractividade de um destino e, ao mesmo tempo, garantir que a actividade turística funcione como verdadeiro factor de desenvolvimento económico. As características intrínsecas da actividade turística condicionam de forma directa os modelos de gestão que podem ser aplicados nos diferentes destinos. Segundo Buhalis (2000) os destinos turísticos estão entre os tipos de entidades mais difíceis de se gerir devido à complexidade das relações entre os agentes locais. Entre as alternativas de gestão de destinos que actualmente estão a ser mais utilizadas, a gestão através das redes é uma das mais citadas na literatura e, pelo menos na teoria, é uma das que pode atender de forma mais adequada às necessidades de gestão de um destino, no actual cenário do turismo mundial. Scott *et al.* (2008) vão mais longe e afirmam que em vários países as redes no turismo podem ser mais importantes do que em outras áreas da economia, classificando o turismo como uma “indústria de redes” por excelência.

Este capítulo procura discutir a relevância da gestão através das redes no desenvolvimento dos destinos turísticos. Além da conceptualização teórica dos modelos de gestão através de redes, são apresentadas algumas formas de análise e classificação desta estrutura. São também listados alguns casos práticos da aplicação da teoria das redes e discutidas as vantagens e dificuldades da implementação do modelo de gestão por redes nos destinos turísticos, com especial atenção à influência que este processo tem na economia local.

2.1 Conceito de redes

Um conceito básico de rede foi dado por Mitchell em 1969 (citado por Knoke & Kuklinski, 1991) em que rede é definida como sendo um tipo específico de relação que liga um determinado grupo de pessoas, objectos ou eventos. Este simples conceito traz em si uma variedade de desdobramentos que torna o estudo e a aplicação prática da teoria de redes uma matéria complexa a qual se têm dedicado vários pesquisadores, de diversas áreas científicas. Actualmente, a análise das redes sociais dá-se sob a óptica de duas abordagens conceptuais diferentes. A primeira delas tem uma perspectiva matemática e, segundo Shih (2006), utiliza técnicas quantitativas para produzir indicadores que permitam o estudo das características de determinada rede. Outro tipo de análise tem uma base qualitativa, ligada às ciências sociais, onde é dada maior importância à visão estrutural das interações sociais e ao estudo da influência dos relacionamentos e arranjos sociais nas decisões, crenças e comportamentos individuais (Scott, 2000). Cada abordagem tem pressupostos e aplicações específicas, mas actualmente contam com algumas similaridades e alguns contrastes, como se observa na análise da evolução histórica de cada tipo de abordagem.

Segundo Scott *et al.* (2008), a análise das redes a partir de uma perspectiva matemática teve a sua origem na chamada Teoria dos Gráficos (Graph Theory). Esta teoria começou a ser desenvolvida no século XVIII, quando o matemático Leonhard Euler propôs o famoso problema das Pontes de Königsberg. O problema consistia na tentativa de se elaborar um roteiro pela cidade de Königsberg em que cada uma das sete pontes do lugar somente poderia ser atravessada uma única vez durante o trajeto. Euler tratou o problema de uma forma estrutural, provando a impossibilidade da resolução do problema e assim demonstrando a importância do estudo da interligação entre pontos espacialmente dispersos. Os estudos deste investigador tiveram vários desdobramentos científicos, entre eles a evolução da Teoria dos Gráficos que é hoje a base da abordagem matemática da Análise de Redes. A partir desta teoria, foi constituída a estrutura que permite a criação de uma linguagem formal para representar os elementos de uma rede. Shih (2006, p. 1031) afirma que os gráficos construídos “procuram descrever a estrutura das relações (representadas por arcos) entre as diversas entidades (representadas por nodos)”. A Figura 2.1. mostra como este autor representa de forma gráfica uma rede simples, baseada em uma matriz binária e a Figura 2.2. mostra como fica representada uma rede mais complexa, através da utilização da teoria dos gráficos. A partir do final dos anos de 1990, as teorias desenvolvidas pelos matemáticos para compreender as redes foram também aplicadas à Internet. A imensa quantidade de dados disponíveis através da rede mundial de computadores passou a ser analisada através de sofisticadas técnicas matemáticas, trazendo implicações muito importantes para a análise de redes nos diversos campos do conhecimento científico.

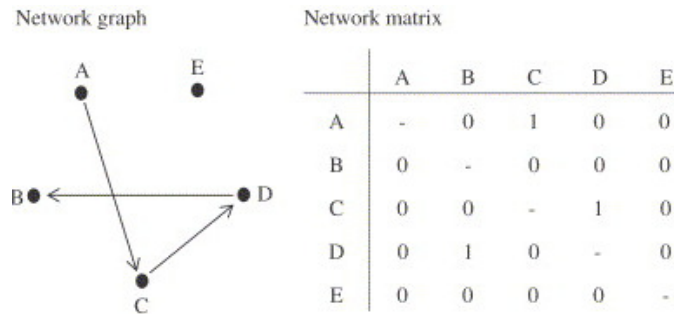


Figura 2.1 – Representação de uma rede simples a partir da teoria dos gráficos

Fonte: (Shih, 2006)

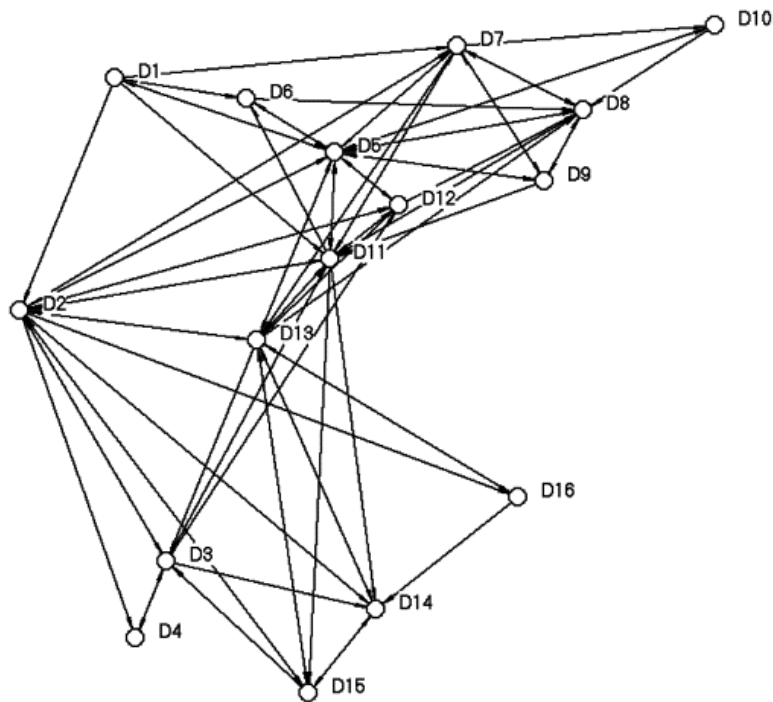


Figura 2.2 – Representação de uma rede complexa a partir da teoria dos gráficos

Fonte: (Shih, 2006)

De acordo com Scott (1988), a “sociometria”, introduzida por Jacob Moreno nos anos de 1930, foi a primeira tentativa real da análise de redes, sob uma perspectiva mais social. A partir da construção de diagramas em que grupos de indivíduos eram representados através dos seus relacionamentos, sociólogos e antropólogos tentavam representar e analisar os padrões do relacionamento social do grupo na sua totalidade. Estes diagramas de pontos e linhas utilizados para representar as relações entre as pessoas, denominados “sociogramas”, eram as ferramentas utilizadas nas ciências sociais para estudar a forma como estes relacionamentos sociais influenciavam as crenças e atitudes dos indivíduos. A análise social das redes que é feita actualmente é muito mais complexa que a realizada neste período inicial,

mas ainda utiliza, em parte, métodos gráficos. Um exemplo de representação gráfica de relações sociais é dado na Figura 2.3. Stokowski (1992) define a análise social das redes como sendo um conjunto de métodos utilizados para mapear os relacionamentos e interações entre um grupo de actores sociais, com o objectivo de analisar como os padrões estruturais podem influenciar o comportamento destes actores.

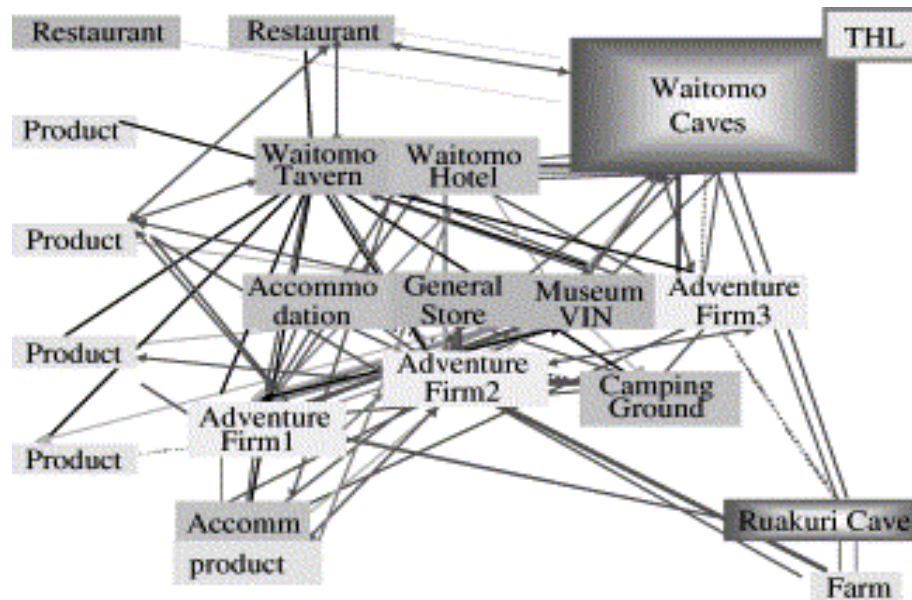


Figura 2.3. – Exemplo de representação gráfica de uma estrutura relacional (Waitomo Caves – Nova Zelândia)

Fonte: (Pavlovich, 2003)

Independente da metodologia utilizada, a análise das redes torna-se cada vez mais importante numa sociedade onde o património relacional de um indivíduo ou organização é cada vez mais valorizado. Este património relacional, ou intangível, é constituído, segundo Landabaso *et al.* (1999), (citado por Murdoch, 2000) pelo capital social¹, as relações de confiança, a reciprocidade e a capacidade de aprendizagem.

2.2 Conceito de redes em turismo

Na tentativa de encontrar uma conceptualização de redes mais específica para a gestão dos destinos turísticos, pode-se afirmar que rede é, de acordo com uma definição do Ministério do Turismo do Brasil (2005) “um padrão de organização constituído por elementos autónomos que, de forma horizontal, cooperam entre si”. Ampliando este conceito, os *elementos autónomos* constituintes de uma rede podem ser caracterizados como pessoas físicas ou jurídicas que se ligam com “o propósito de promoção

¹ Capital Social refere-se às características das organizações sociais, como redes, normas e confiança, que facilitam a coordenação e a cooperação para benefício mútuo. Putnam (1997) (citado por Rutten & Boekema, 2007)

conjunta e manutenção dos recursos económicos, sociais, culturais, naturais e humanos de uma localidade” (Saxena & Ilbery, 2008, p. 234). A *cooperação horizontal* apresentada no conceito refere-se à ausência de uma estrutura hierárquica rígida no processo de gestão das redes. A estrutura horizontal das redes caracteriza-se pela existência de apenas um nível de poder. Os elementos que integram uma rede compreendem-se a si mesmos como pares (iguais em poder) e devem actuar como tal. Thorelli (1986) considera a questão do poder fundamental na definição de uma rede. Segundo este autor, as relações entre os actores de uma rede são influenciadas pelo nível de poder de cada um. O que ocorre é que as acções unilaterais de um dos actores da rede afectam directamente os outros componentes desta rede, gerando uma relação de interdependência. Esta dependência de cada membro em relação aos restantes faz com que a estrutura de poder na rede esteja sempre em mudança, levando a uma distribuição de poder provavelmente mais equitativa. Assim, outra definição de redes que se enquadra bem na sua concepção para a gestão de destinos turísticos é aquela dada por Saxena & Ilbery em que rede é entendida como o conjunto “das relações sociais entre os actores que, de forma dinâmica, procuram atingir objectivos comuns ligados à actividade turística” (Saxena & Ilbery, 2008, p. 236).

Outro autor que relaciona a teoria de redes com a gestão dos destinos turísticos é Bramwell (2006), ao afirmar que as redes são sistemas nos quais os actores estão ligados por um conjunto de relacionamentos, tais como a transferência de recursos, associação a um grupo ou mesmo amizade. Para este autor, a perspectiva das redes geralmente assenta na suposição de que as relações que ligam os actores sociais têm uma certa estabilidade na forma e no padrão destes relacionamentos. No turismo esta consistência manifesta-se, por exemplo, na relação entre os hoteleiros e os operadores turísticos, ou entre os empreendedores da hotelaria e os grupos ambientais locais.

São várias as razões pelas quais a gestão através das redes se apresenta como um dos instrumentos de gestão mais adequados para os destinos turísticos. A natureza fragmentada da actividade turística, realizada em áreas dispersas geograficamente, geralmente distantes do mercado consumidor e com predominância de empresas de pequena dimensão faz com que a ligação entre os vários agentes da oferta turística de um destino se torne um factor crítico numa perspectiva estratégica. Uma abordagem relacional mostra-se altamente relevante na indústria turística, pois um destino turístico compreende diferentes tipos de organizações, de diversos tipos e estruturas, que competem e interagem entre si e que combinadas configuram o produto final oferecido no destino. Esta situação gera uma dicotomia em que competição e cooperação andam lado a lado (Pavlovich, 2003). Portanto, as acções colectivas tornam-se importantes para o desenvolvimento e, em certos casos, até mesmo para a sobrevivência dos destinos turísticos.

O facto de o produto turístico ter uma série de especificidades que determinam a sua comercialização e gestão também é relevante nesta análise. Em oposição à definição comum em marketing proposta por Kotler (2002), de que produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma

necessidade ou um desejo, os produtos turísticos devem ser entendidos, de acordo com Middleton (1989), em dois diferentes níveis:

- O produto turístico específico, que sempre será um componente do produto turístico global e que consiste nas ofertas individuais que visam satisfazer todos os desejos e necessidades do viajante;
- O produto turístico global, que compreende todos os serviços consumidos pelo viajante desde o momento que sai de casa até o seu retorno.

O produto turístico global, por sua própria definição, tem particularidades que determinam de forma bastante clara a necessidade de uma abordagem de gestão específica, diferente daquela utilizada em produtos tradicionais. A natureza da actividade turística impele os fornecedores de serviços a desenvolver parcerias formais e informais, fazendo com que surjam “redes interorganizacionais” nos destinos. Estas redes podem ser vistas como grupos que se articulam livremente com o objectivo de fornecer o produto turístico global. (Scott, 2008)

Outra particularidade do produto turístico que advém da sua concepção global e justifica uma abordagem de gestão através de redes é o facto de toda a actividade turística se desenvolver em territórios que são consumidos pelo visitante, mas em simultâneo são também utilizados por outros tipos de público. Ashworth & Goodall (1990) trazem a ideia de que um destino turístico tem vendas múltiplas. Isto significa que o mesmo espaço contém uma série de características que são percebidas e consumidas de uma maneira específica pelo visitante, mas ao mesmo tempo será utilizado e consumido pela comunidade local que compreende e utiliza este espaço de maneira diferente do visitante. Em última análise, os recursos primários utilizados pelo turismo (sejam estes naturais como as praias, florestas ou lagos; culturais como a gastronomia, o folclore ou o artesanato local; ou mesmo construídos como monumentos históricos) pertencem à população local e esta deve ter algum benefício com a sua utilização. Esta concepção torna compulsória a participação da comunidade local na organização e planeamento da actividade turística, pois não há possibilidade de desenvolvimento desta actividade sem o envolvimento dos habitantes da localidade. Num sistema de gestão através de redes os actores locais têm, teoricamente, mais possibilidade de participação efectiva no processo de gestão.

Outra razão para a utilização do sistema de redes na gestão dos destinos turísticos é dada por Gnoth & Jaeger (2007) que consideram que a prestação de serviços para os visitantes está baseada em uma Empresa Virtual de Serviços (Virtual Service Firm). A criação desta “empresa” independe da vontade das populações e do nível de organização dos destinos turísticos a partir do momento em que o produto turístico global é resultado da soma da oferta do serviço de vários fornecedores independentes. Assim, a configuração do produto dá-se através da contribuição de cada componente da rede de serviços que é criada. Estes mesmos autores afirmam que a empresa virtual de serviços é activada de forma passiva, pelo cliente. Isto significa que nenhum dos prestadores de serviço pode determinar a forma como um

visitante se comporta num determinado destino, pois cada cliente cria o seu produto turístico circulando de forma livre pelo território e escolhendo que tipo de serviços vai utilizar, de acordo com as suas conveniências. Portanto, mesmo que sem se aperceberem, os prestadores de serviço e a comunidade de um determinado destino estão conectados numa rede de serviços e o grau de qualidade das experiências turísticas oferecidas em cada localidade está directamente relacionado com a capacidade de interacção eficiente entre os elementos que fazem parte desta rede.

Nesse sentido, tanto as características da oferta como as características da procura turística justificam a abordagem de gestão através de redes. A gestão dos destinos turísticos sempre envolve a presença de vários actores que têm interesses individuais, mas que ao mesmo tempo podem beneficiar com acções que favoreçam o conjunto de agentes presentes no destino. Todas as características apresentadas nesta secção mostram que, pelo menos na teoria, existem muitas vantagens associadas à adopção de uma gestão de destinos turísticos através do sistema de redes.

2.3 Características das redes em turismo

Por se tratar de uma estrutura complexa, “resultante da interacção de forças e condições internas e externas, dentro de contextos específicos” (Saxena & Ilbery, 2008, p. 250), não há uma forma única e consensual para a classificação e análise das redes. Conway (1998) (citado por Lynch & Morrison, 2007) propõe seis critérios de classificação para este tipo de estrutura: o perfil dos seus membros, a natureza das ligações entre eles, o tipo de transacções e trocas efectuadas, a função ou papel da rede, a sua morfologia (tamanho, diversidade, densidade, estabilidade das ligações) e finalmente a distribuição geográfica das redes. Cada um destes critérios gera vários parâmetros de análise que são aplicados de acordo com a abrangência e os objectivos do estudo de caracterização de cada rede. Outro critério de classificação diz respeito ao objectivo inicial que levou à criação da rede. Cada tipo de problemática que surge num destino turístico enseja um tipo de mobilização por parte da comunidade local e pode ser a génese de uma nova rede. Segundo Pavlovich (2003), esta dinâmica de evolução vai determinar as características estruturais de cada rede que se desenvolve. Independente do critério utilizado, a maioria das análises leva em consideração os dois elementos básicos que constituem uma rede: os *nodos* (ou posições), sendo que cada nodo é um dos actores ou entidades presentes na rede e as *ligações* (ou arcos) representadas pela interacção entre estes actores (Thorelli, 1986). A partir destes elementos fundamentais, existem várias abordagens no sentido de determinar as características de uma rede.

O Ministério do Turismo do Brasil (2005) defende que uma rede representa um padrão específico de organização e, portanto tem princípios organizacionais próprios, que a definem como tal. Os cinco princípios organizacionais mencionados como fundamentais para a existência de uma rede são: a autonomia, a horizontalidade, a cooperação, a democracia e a acção concertada e difusa.

Uma das pré-condições para o funcionamento da rede é a participação voluntária e autónoma de cada um dos actores. A sustentação da rede depende da autonomia de cada um, sem nenhum tipo de pressão ou imposição dos restantes elementos. Isso não significa que não devam existir acordos e normas internas de funcionamento. Essas, na verdade, são fundamentais e tem o objectivo de garantir a eficácia da acção colectiva e a manutenção da autonomia de cada membro da rede.

A sustentação da rede depende do equilíbrio de forças e influências no seu funcionamento. A ausência de hierarquia e a igualdade entre os membros devem ser defendidas, através da adopção de normas e procedimentos estabelecidos de forma consensual. Lideranças naturais podem surgir durante o processo de funcionamento da rede, mas estas devem ser legitimadas pelo grupo e trabalhar em prol de objectivos globais colectivamente acertados.

A comunicação é muito mais do que apenas um meio de interacção entre os actores de uma rede, transformando-se em um insumo necessário para a sua organização. O livre trânsito de informações e ideias é a maneira mais eficaz de se garantir a igualdade de condições de participação de todos os integrantes da rede, fomentando o processo de cooperação entre as partes e dividindo a tarefa de coordenação das actividades entre os diversos agentes envolvidos.

É imperativo que a rede funcione com base em processos democráticos, tais como informação abundante e relevante, ênfase no debate e na procura de consenso, consulta ampla aos participantes antes da tomada de decisão e estruturas partilhadas de gestão e operação.

Todas as acções de uma rede devem ter a forma concertada ou difusa. Nas acções concertadas, muitos elementos da rede actuam de forma combinada para atingir objectivos colectivos previamente determinados. As acções difusas dizem respeito a partes diferentes do conjunto, que se reúnem em pares ou grupos que actuam de forma conjunta para alcançar objectivos específicos. Estas acções podem, ou não, ser repassadas e estendidas para o resto do conjunto, mas sempre expressam de forma clara a produtividade da rede.

De acordo com Saxena & Ilbery (2008), as redes podem também ter outros tipos de atributos. Elas podem ser mais duras (hard networks) ou mais suaves (soft networks). As redes duras têm um foco primordialmente económico e geralmente são formadas para atingir objectivos de negócios comuns entre os parceiros, como a procura por novos mercados, o desenvolvimento conjunto de produtos, ou mesmo a produção ou comercialização compartilhada. São redes que geralmente foram criadas para dar resposta a necessidades concretas e imediatas em um destino turístico e isso transforma-as em estruturas mais pragmáticas, com um cunho mais empresarial. Já as redes suaves têm um espectro mais amplo de acção e também tem uma gama mais diversificada de membros, que vão desde empresas e representantes do governo, passando por ONGs e grupos comunitários e até indivíduos. Neste tipo de rede existe uma grande dificuldade de se alcançar a auto-sustentabilidade. O processo de formação destas redes é mais

demorado e a adesão e participação activa e espontânea de novos membros não é fácil. Para que exista uma motivação constante dos membros deste tipo de rede e ela alcance a sustentabilidade, uma directriz de “pequenas conquistas de curto prazo, mas uma orientação de longo prazo deve ser adoptada” (Halme, 2001, pp. 112-113). As redes suaves são cooperativas por natureza e dão ênfase às normas sociais e à reciprocidade, além de atenderem a objectivos mais amplos em vez de se focarem em acções específicas e claramente direccionadas.

Saxena & Ilbery (2008) também classificam as redes de acordo com os tipos de relacionamento existentes entre os actores e a extensão destas relações. Dentro desta perspectiva as redes podem ser abertas e fechadas. Nas redes abertas as conexões são espacialmente mais dispersas e existe uma maior dinâmica de interacção entre os diversos actores. As redes fechadas incorporam relações sociais mais seguras e laços pessoais (muitas vezes entre familiares e amigos). Os envolvidos neste tipo de rede alcançam benefícios mútuos através da troca de conhecimentos tácitos e valores colectivos. O'Donnell *et al.* (2001) procuram mostrar a distinção entre as redes pessoais e interorganizacionais. Nas redes pessoais, os actores são geralmente indivíduos e as ligações entre eles são de natureza informal. As redes interorganizacionais são geralmente constituídas por actores corporativos e os elos de ligação mostram-se mais formalizados.

Outro parâmetro de classificação das redes diz respeito ao tipo de troca que ocorre dentro da estrutura. Geralmente os principais elementos que são transaccionados dentro de uma rede são a informação, bens e serviços, além de relações de amizade e poder. Scott *et al.* (2008) destacam que os fluxos de informação entre os elementos chave de uma rede são a base da análise da estrutura e das ligações de uma rede.

Em termos de morfologia, Haythornthwaite (1996) lista cinco dimensões pelas quais uma rede pode ser analisada: coesão (onde os actores são agrupados de acordo com as ligações mais fortes entre eles), equivalência estrutural (agrupando actores de acordo com a similaridade que possuem com outros membros da rede), proeminência (que determina os membros mais activos de uma rede), alcance (que indica a extensão da rede) e “corretagem” (brokerage) (que indica as ligações que podem ser consideradas pontes que se ligam a outras redes). A análise destas dimensões dentro de uma rede vai fazer surgir os cliques, que são definidos como subgrupos dentro do grupo maior que forma a rede completa.

Vários autores concordam que dois dos principais parâmetros para avaliação de uma rede são a centralidade e a densidade (Pavlovich, 2003; N. Scott, Cooper *et al.*, 2008; Shih, 2006). Estas duas propriedades da rede relacionam-se directamente aos seus dois elementos básicos (actores e ligações) e, portanto são fundamentais para a avaliação global deste tipo de estrutura. A centralidade avalia o posicionamento estratégico de cada componente dentro de uma rede e procura determinar quais são aqueles que obtêm mais poder através da posição alcançada. O nível de centralidade revela o quanto

cada membro é importante na estrutura geral da rede. Portanto, quanto mais central for a posição de um actor, mais importante ele será para as funções de coordenação na rede. Uma maior centralidade permite ao actor um acesso mais rápido a um número maior de informação, aumentando a sua influência em relação aos restantes membros de uma rede. Diferente da centralidade, que se refere a cada elemento da rede, a densidade explora a sua estrutura global, examinando o número de ligações existente entre todos os seus componentes. Portanto, as redes de maior densidade serão aquelas que possuem mais ligações e, portanto sistemas de comunicação mais operantes e maior troca de informação. Isso permite uma maior difusão de normas e procedimentos entre os membros da rede e gera um maior potencial para realização de acções coordenadas.

Uma importante análise que também se baseia nas ligações entre os actores diz respeito ao que Granovetter (1985) (citado por Pavlovich, 2003) chamou de laços fortes e laços fracos dentro de uma rede. As redes apresentam laços fortes onde há uma grande ligação entre os actores e ocorre maior fluxo de informações. Esta situação favorece uma maior geração de conhecimento dentro da rede, mas também traz o risco de que as informações transmitidas entre os actores sejam redundantes e representem pouca inovação. Já os laços fracos são aqueles que se encontram desconectados do grupo social mais forte e têm importância no sentido de ampliar o espectro da rede e torná-la mais aberta a ideias e oportunidades que surgem no ambiente externo. Burt (1992) chama de buracos estruturais estes mecanismos de ligação que existem entre diferentes estruturas de rede e os considera fundamentais para a dinamização de cada rede, que se beneficia com a informação nova que é obtida através de elementos exógenos. A análise destas propriedades leva à proposição de uma optimização da estrutura de uma rede, através de um “portfólio” variado de ligações. A “arquitectura óptima” de uma rede deve misturar laços fortes e fracos para que ela seja capaz de captar novas informações e, ao mesmo tempo, processar de forma eficiente a grande quantidade de informação relevante obtida.

A distribuição geográfica de uma rede diz respeito ao balanço entre os seus membros locais, nacionais e internacionais. Há uma grande dificuldade metodológica em se definir a abrangência e os limites de uma rede, pois, segundo afirma Minguzzi (2006) a posição geográfica não coincide necessariamente com a delimitação de um destino, sendo simplesmente um dos factores que o determina.

O que se percebe é que existem várias perspectivas quando se procura analisar e classificar as redes. O que sempre se deve ter em conta é que as redes são estruturas bastante heterogéneas o que torna impossível uma abordagem unificada e consensual para a definição de suas propriedades e características. Gnoth & Jaeger (2007) lembram que cada rede é uma estrutura única, criada a partir de uma história específica e em condições particulares. Isso faz com que cada uma das abordagens apresentadas anteriormente tenha, dependendo do caso, alguma utilidade e aplicabilidade, criando um amplo leque de ferramentas de análise que podem ser utilizadas nos diversos cenários onde as redes são utilizadas para a gestão dos destinos turísticos.

2.4 Implementação de modelos de gestão de redes nos destinos turísticos

Como foi descrito anteriormente neste capítulo, as particularidades estruturais dos sistemas turísticos fazem com que as características intrínsecas ao modelo de gestão por redes o transformem num dos mais adequados para os destinos, nomeadamente a nível local. Morrison *et al.* (2004) constata que os destinos, de forma global, utilizam-se cada vez mais de parcerias e redes para fomentar o desenvolvimento da actividade turística de forma economicamente sustentável.

As Tabelas 2.1. e 2.2. resumem algumas experiências práticas de implementação de modelos de redes na gestão de destinos encontrados na literatura. Na tentativa de tornar a análise dos casos práticos o mais abrangente possível, foram seleccionados aqueles que representam os diversos estilos e formas de modelo de gestão de redes e as diferentes regiões geográficas onde se tem assistido a uma maior aplicação deste tipo de modelos. Os casos foram divididos em redes formais de um lado e redes semi-formais e informais de outro. Esta divisão mostra-se relevante pelo facto de que uma das características determinantes do perfil da rede e mesmo de seus resultados concretos é o seu nível de formalização.

Os casos práticos descritos nas tabelas, apesar de bastante diversos em termos de estrutura das redes e posicionamento geográfico, guardam algumas semelhanças que devem ser destacadas. Percebe-se, por exemplo, que a maioria das redes analisadas é de pequena dimensão e que aquelas de maior porte acabam por ter uma menor densidade. Outro aspecto de destaque é a dificuldade de motivação e mobilização dos actores da rede. O que se verifica na maior parte dos casos é que uma minoria de actores tem papel activo nas actividades e acções desenvolvidas pela rede enquanto a maioria de seus elementos tem uma atitude mais passiva, necessitando de estímulos para uma maior participação. Um factor que parece por em causa a longevidade das organizações em rede é a problemática do seu financiamento. Poucos integrantes da rede se mostram dispostos a colaborar financeiramente para que a estrutura se mantenha activa e caso não haja fontes externas de financiamento, este pode ser um problema bastante grave. Finalmente, parece haver uma certa dificuldade na conciliação dos interesses dos diversos actores de uma rede. Considerando-se que a gestão de um destino turístico deve sempre visar objetivos de longo prazo a sustentação inicial da rede sem que esta traga resultados práticos imediatos parece bastante difícil.

Tabela 2.1. – Exemplos práticos da aplicação da gestão de destinos através de redes formais

Autor / Ano	Denominação e Região da rede	Actores Envolvidos	Natureza das Ligações	Dimensão e Densidade da Rede	Objectivos	Resultados Alcançados	Limitações / Desafios
(Gibson & Lynch, 2007)	"Guldriket" Suécia	Operadores privados				Acesso a financiamentos da União Europeia	Diminuir o domínio das organizações públicas e conciliar os diferentes interesses na rede
		Organizações públicas	Formal	Média / alta densidade	Criar uma "marca" e uma identidade para o destino	Criação de um produto coeso e bem definido	Diminuir a dependência de trabalho voluntário em algumas atracções
		Associações voluntárias	Aberta	Pequena dimensão	Criar bases para o turismo sustentável	Criação de um portal na Internet	
(Novelli <i>et al.</i> , 2006)	"Healthy Lifestyle Tourism Cluster" East Sussex Inglaterra	Empreendedores e PMEs ligadas ao turismo da região de East Sussex	Formal	Média / baixa densidade	Criar um cenário mais aberto a oportunidades turísticas	Aumento da integração e das conexões entre os agentes locais da oferta	Falta de motivação de vários membros e dificuldade de continuidade das acções desenvolvidas
			Aberta	Média / grande dimensão	Auxiliar PMEs locais a maximizar utilização de recursos comuns	Criação de uma logo marca e de um website	
(Lynch & Morrison, 2007)	"The Ayrshire Food Network" Escócia	PMEs ligadas à produção artesanal de alimentos e fornecedores turísticos locais	Formal	Média densidade	Promover a criação, produção e distribuição de A&B artesanal em Ayrshire	Criação de um portal na Internet	Muito dependente da acção de apenas um actor (H. Wilkinson, "presidente" da rede)
			Fechada	Pequena dimensão		Criação do "Ayrshare Experience Box"	
(Soisalon-Soininen & Lindroth, 2006)	"Premium Visit" Eastern Uusimaa Finlândia	1 "focal firm" e fornecedores turísticos locais (PMEs)	Formal	Baixa / Média densidade	Aumentar a competitividade local, dinamizando actividades conjuntas de marketing e vendas	Maior cooperação entre as empresas	Insucesso na implementação do portal na Internet
			Fechada	Pequena / média dimensão	Intensificar a cooperação	Criação de novos produtos	
						Aumento de vendas	Dificuldade de mobilização no longo prazo

A "Ayrshare Experience Box" é uma caixa que contém alimentos seleccionados, um CD musical, mapas e detalhes sobre os produtores de alimentos de Ayrshire e sobre a rota gastronómica.

Fonte: elaborado com base em (Gibson & Lynch, 2007; Lynch & Morrison, 2007; Novelli *et al.*, 2006; Soisalon-Soininen & Lindroth, 2006)

Tabela 2.2. – Exemplos práticos da aplicação da gestão de destinos através de redes informais e semi-formais

Autor / Ano	Denominação e Região da rede	Actores Envolvidos	Natureza das Ligações	Dimensão e Densidade da Rede	Objectivos	Resultados Alcançados	Limitações / Desafios
(Gibson & Lynch, 2007)	“LIFT – Leith Initiatives for Tourism” Escócia	Empresas privadas de pequena dimensão	Semi - formal	Alta densidade	Desenvolver a região de Leith em termos turísticos e sociais	Alto nível de envolvimento da comunidade	Alto índice de dependência em relação aos fundadores da rede
		Organizações públicas	Aberta	Pequena dimensão	Desenvolver pequenas empresas de turismo em Leith	Troca e difusão de informações e ideias	Dificuldades de mobilização e financiamento no longo prazo
		Associações voluntárias				Criação de um website com informações sobre a cidade	
(Pavlovich, 2003)	“Waitomo Caves” Nova Zelândia	Fornecedores turísticos locais da aldeia de Waitomo	Informal	Alta densidade	Diversificar a oferta turística do destino	Criação de um produto turístico inovador e diferenciado	Evitar a estagnação do destino mantendo alto o nível de inovação da oferta turística local
			Fechada	Pequena dimensão	Criar sinergias entre a oferta turística local	Criação de um ambiente de colaboração entre os agentes da oferta	
(Telfer, 2001)	The Niagara Wine Route” Canada	Empresas vinícolas e instituições ligadas à enologia e turismo na região	Semi-formal Aberta	Baixa / Média densidade Grande dimensão	Aumentar o volume do enoturismo local e melhorar a reputação dos vinhos da região	Promoção de eventos e publicidade partilhada I&D conjunto para melhoria do produto	Dificuldade de incremento de negócios via Internet Incapacidade de aumento do fluxo turístico fora de temporada
(Ahmad, 2005)	“Small Chalet Owner-Managers” Malásia	Micro empresas do ramo da hotelaria	Informal Fechada	Alta densidade Pequena dimensão	Estimular a troca de experiências e práticas entre os membros	Aumento das capacidades de gestão Formação de alianças para coordenar a oferta conjunta	Ausência de resultados mais tangíveis como redução de custos ou aumento de vendas
(Martino & Petrillo, 2006)	“Parque Nacional de Cilento e Vallo do Diano” Itália	Operadores turísticos públicos e privados Emigrantes de Cilento que vivem no exterior	Informal Aberta	Baixa densidade Grande dimensão	Criar uma massa crítica local de recursos e relacionamentos Divulgar a região no exterior	Criação de um vínculo entre a região e os emigrantes Criação de uma base de dados e material promocional da região	Projecto piloto com dificuldades de ser reproduzido

Fonte: elaborado com base em (Ahmad, 2005; Gibson & Lynch, 2007; Martino & Petrillo, 2006; Pavlovich, 2003; Telfer, 2001)

Na análise da implementação da gestão de destinos através das redes, verifica-se que ainda não é significativo o número de casos de sucesso prático deste sistema. Este facto provavelmente deve-se às várias dificuldades de implementação e mesmo definição específica do processo. O que na teoria parece um modelo extremamente lógico e racional para aplicação no turismo acaba por se tornar uma ferramenta de difícil aplicação em casos reais. Algumas razões específicas que levam a esta situação são apresentadas em seguida.

Uma primeira dificuldade encontrada diz respeito à própria definição exacta dos actores pertencentes a uma rede específica e aos limites geográficos da estrutura. Por definição, as redes são estruturas flexíveis, que se desenham de acordo com a participação e os relacionamentos entre os elementos que a integram. Esta definição não se encaixa adequadamente nas tradicionais definições de destino turístico que tinham nas condicionantes geográficas o factor determinante para sua configuração. A formação de uma rede é fortemente influenciada pela atitude de cada actor em relação aos demais actores dentro de um destino e isso faz com que a tradicional delimitação geográfica já não faça mais tanto sentido. Em muitos casos, os destinos são artificialmente divididos por barreiras políticas e geográficas, que não levam em consideração as preferências do consumidor ou mesmo as características operacionais da oferta turística (Minguzzi, 2006). Dredge (2006b) é clara ao afirmar que as redes podem ser estruturas difíceis de se definir. Esta afirmação é justificada pelo facto das redes se organizarem de maneira formal ou informal, criando um cenário no qual os actores se movimentam de forma dinâmica e onde as problemáticas estão sendo constantemente redefinidas. A autora ainda acrescenta que as redes operam em diferentes escalas espaciais e que alguns membros podem participar em mais de uma rede em simultâneo. Esta dificuldade, que numa primeira análise pode parecer extremamente teórica, traz conseqüências práticas bastante significativas, principalmente quando se trata da definição das fronteiras e dos elos mais afastados de uma rede. Para que este problema seja ultrapassado, novas formas de organização institucional devem ser incentivadas. Os organismos locais de turismo têm um papel fundamental neste processo, pois cabe a eles fomentar o relacionamento entre os diversos interessados na gestão do destino turístico, criando um sentido de união e ligação dentro do grupo. Esta organização de referência teria o papel de criar as condições e os parâmetros para o funcionamento da rede (Jamal & Jamroz, 2006), facilitando a tarefa de delimitação da estrutura.

Também devido a esta dificuldade de definição, constata-se que, apesar de valorizarem as iniciativas ligadas às redes, vários governos ainda não conseguiram enquadrar este tipo de estrutura nos seus sistemas institucionais e legais. Novelli *et al.* (2006) constata que poucos países, na Europa, já desenvolveram uma política de clusters e redes e mesmo nos países em que já existe alguma matéria legal sobre o assunto, esta ainda é muito incipiente. A solução deste entrave é da responsabilidade conjunta do estado e da sociedade civil. A sociedade deve mobilizar-se e organizar-se no sentido de reivindicar uma melhor regulação dos

aspectos institucionais de uma rede, ao mesmo tempo em que os governos devem dar o devido valor ao assunto o colocá-lo na agenda de discussões legislativas.

O processo de implementação da gestão através das redes também se mostra bastante complexo e representa um factor que dificulta a sua utilização com um maior grau de sucesso. Morrison *et al.* (2004) afirmam que não há, na literatura, uma verdadeira percepção da forma como as redes se devem configurar e serem geridas para representarem um papel relevante para os destinos turísticos. Halme (2001) alerta para o facto de que as ações para implementação de grande parte das redes partem de uma visão fragmentada e não de uma visão holística. A limitação dos horizontes de abrangência da rede no momento da sua criação reduz o seu poder de atuação e contribui para o insucesso do processo. A mesma autora alerta para a necessidade de uma visão de longo prazo ao serem estabelecidos os pressupostos de funcionamento e ao serem determinados os objetivos de uma rede. Qualquer iniciativa de gestão no sector turístico deve considerar cenários e perspectivas de longo prazo, devido às próprias características da actividade. Porém, há que se levar em conta a necessidade de que os integrantes de uma rede percebam alguns benefícios no curto prazo, mesmo que estes sejam menos significativos. Se não houver, no primeiro momento, nenhum avanço perceptível a partir da criação da rede, vários actores ficarão desmotivados e a probabilidade de enfraquecimento da estrutura é muito grande.

O equilíbrio de poder dentro de uma rede também deve ser considerado. Se um desequilíbrio muito forte for verificado e apenas alguns actores da rede concentrarem o poder e a responsabilidade pelas ações, o papel da rede, que deveria ser o de dar voz e condição de participação para todos numa comunidade, passa a ser apenas o de validar a opinião e as posições de uma minoria detentora do poder. Dredge (2006b) chama a atenção para a necessidade de uma gestão cuidadosa da relação entre o pequeno grupo de actores activos numa rede e a maioria de membros passivos de uma comunidade para que os objetivos e benefícios iniciais esperados sejam de facto alcançados.

Um último aspecto referente às dificuldades encontradas na utilização da gestão através de redes diz respeito à inexistência de meios efectivos de mensuração dos seus benefícios reais para um destino turístico. Apesar dos vários métodos de análise de redes encontrados na literatura, há poucos resultados objetivos e consistentes apresentados pelos autores. Nilsson (2003) (citado por Morrison *et al.*, 2004) afirma que de facto existe uma falta de benefícios mensurados das redes e mesmo os que existem são primordialmente qualitativos e dificilmente quantificáveis. Esta falta de parâmetros de análise dificulta uma completa avaliação do processo de gestão através de redes, principalmente quando o foco consiste numa perspectiva económica. Um dos objetivos deste trabalho é justamente discutir e propor formas mais quantitativas de avaliação dos impactos, dotando os gestores de ferramentas mais práticas para a análise dos modelos de gestão potencialmente adequados para um destino turístico.

Mesmo com as dificuldades descritas anteriormente, a implementação da gestão de destinos através das redes pode, potencialmente, trazer vários benefícios para uma localidade turística. Num cenário de constantes mudanças e de alta competitividade, é relevante o papel das redes em incrementar a capacidade de inovação dos destinos turísticos (Guia *et al.*, 2006). Costa (1996) (citado por Breda *et al.*, 2006) enumera vários motivos que confirmam a importância das redes e parcerias para o turismo. Além de oferecer aos responsáveis pelo planeamento um cenário mais participativo por parte da comunidade local, as redes também trazem aos destinos a segurança de que o desenvolvimento não é visto apenas a partir de uma abordagem de curto prazo, mas sim através de uma perspectiva mais ampla, que leva em conta aspectos como a unicidade do património local, a capacidade de carga e o desenvolvimento sustentável. Além disso, as redes podem trazer mais segurança e rentabilidade para o sector privado através da disseminação de estabilidade e competitividade entre os seus integrantes. Finalmente, este autor sustenta que as redes transmitem para o governo a ideia de que o desenvolvimento turístico ocorrerá respeitando o património natural e social da localidade e que, através da coordenação de acções e políticas, poderá maximizar os impactos económicos indirectos e induzidos.

Outros autores que trazem um contributo bastante consistente em relação aos potenciais benefícios que as redes podem trazer para um destino turístico são Lynch *et al.* (2000) (citados por Morrison *et al.*, 2004). Estes autores sumarizam os vários benefícios possíveis e subdividem-nos em três categorias: aprendizagem e intercâmbio, comunidade e actividade empresarial. Este trabalho propõe uma quarta categoria que explicita os benefícios económicos potenciais que a gestão através de redes pode trazer para um destino turístico. A inclusão desta quarta categoria justifica-se pelo facto de que os benefícios económicos se mostrarem essenciais para o sucesso da gestão de um destino turístico. Não se concebe, nos dias actuais, o desenvolvimento sustentável de qualquer comunidade sem que condições económicas favoráveis sejam garantidas para a população local. Mesmo para o desenvolvimento e protecção adequados de outros elementos constituintes de uma sociedade, como a cultura e o meio ambiente, a componente económica mostra-se bastante relevante e nunca pode ser desconsiderada num processo de planeamento e gestão. A Tabela 2.3. apresenta de forma resumida os potenciais benefícios da gestão através das redes para os destinos turísticos. Esta tabela está baseada na subdivisão dos benefícios proposta por Lynch *et al.* (2000) (citado por Morrison *et al.*, 2004) explicitando os benefícios económicos, fundamentais na análise proposta por este trabalho. Estes benefícios serão objecto de análise mais detalhada no Capítulo 4 deste trabalho.

Na Tabela 2.3., fica claro que os potenciais benefícios das redes para um destino turístico são bastante abrangentes e não se limitam a elementos específicos da gestão. O que se verifica é que o processo da implantação de uma rede, quando realizado de forma adequada, pode influenciar diversos aspectos de uma comunidade, alterando positivamente a forma como as relações entre as pessoas e instituições se realizam e contribuindo para uma melhoria no ambiente local nas esferas social, empresarial e económica.

Tabela 2.3. – Benefícios potenciais da gestão através das redes para os destinos turísticos

<p>Aprendizagem e Intercâmbio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de conhecimento • Processo de educação para o turismo • Comunicação • Desenvolvimento de novos valores culturais • Aceleração do processo de implementação de acções de suporte • Facilitação do desenvolvimento de pequenas empresas
<p>Comunidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de objectivos comuns • Apoio da comunidade ao desenvolvimento do destino • Aumento ou recriação do sentido de comunidade • Inserção de pequenos empreendimentos no processo de desenvolvimento do destino
<p>Actividade Empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acções cooperativas • Aumento de referências cruzadas • Incentivo a abordagens baseadas em necessidades comuns • Melhor uso do apoio dado a pequenas empresas • Aumento do tempo médio de visita • Incremento da actividade empresarial • Aumento das relações comerciais internas à rede • Melhoria da qualidade do produto e da experiência para o visitante • Maior probabilidade de existir repetição da visita • Melhores condições de acesso a financiamentos públicos
<p>Estrutura Económica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maior coordenação entre o sector público e privado na formulação das políticas económicas locais • Formação de uma massa crítica relevante, com maior poder • Melhor aproveitamento dos recursos económicos locais • Aumento dos multiplicadores turísticos através da diminuição de fugas de capital • Maximização dos impactos económicos positivos do turismo

Fonte: Adaptado de Lynch *et al.* (2000) (citado por Morrison *et al.*, 2004)

O primeiro grupo de benefícios é aquele que se relaciona com os aspectos de aprendizagem e intercâmbio numa sociedade. Vários autores (Halme, 2001; Morrison *et al.*, 2004; Novelli *et al.*, 2006; Rodrigues, Rodrigues, & Kastenholz, 2007) concordam com o facto de que uma das principais vantagens de uma rede é possibilitar um maior fluxo de informação e uma maior troca de experiências entre os actores envolvidos. Um dos principais benefícios destacados nesta categoria é o desenvolvimento de novos valores culturais. A mudança de aspectos culturais numa comunidade é sempre um ponto crítico no processo de sensibilização para o turismo. A troca de informações e o intercâmbio de experiências proposto através da formação da rede fazem com que as mudanças de valores, extremamente difíceis de se alcançar ao nível individual, se tornem mais aceitáveis se validadas pelo grupo e implementadas com um objectivo de beneficiar a comunidade como um todo. Outro aspecto de destaque é a facilitação do desenvolvimento de pequenos negócios. A grande maioria dos serviços turísticos é prestada por pequenas e médias empresas (PMEs) que, isoladas, dificilmente conseguem alcançar um grau elevado de produtividade e qualidade na prestação de serviços. Porém, a competição local em escala global cria um paradoxo mostrado por Porter (1998, p. 77) em que “vantagens competitivas num mercado global somente podem ser alcançadas através de aspectos locais, como conhecimento e relacionamento que os competidores distantes não podem alcançar”. Dentro desta perspectiva as PMEs transformam-se em parte estratégica da oferta turística e a partir do momento em que a formação das redes fortalece os agentes locais da oferta, estes tornam-se um importante factor de competitividade dos destinos.

O segundo grupo de potenciais benefícios das redes para os destinos turísticos diz respeito directamente à comunidade em que esta rede está inserida. Aqui, há que se destacar o aumento ou recriação do sentido de comunidade e a consequente maior valorização do património e dos atractivos turísticos locais. Quando uma comunidade valoriza o património local, seja ele natural ou cultural, tangível ou intangível, o nível de conservação e o grau de atractividade deste património são bastante aumentados, tornando a experiência turística do visitante mais positiva e aumentando a qualidade global do produto turístico oferecido pelo destino. Hall (2005), ao comentar a formação de redes entre pequenos produtores ligados ao turismo de restauração (alimentos e bebidas), destaca algumas vantagens das parcerias e entre elas podemos citar a maior conectividade dos stakeholders locais, através da criação de novas ligações e de trocas mais eficientes e a ênfase dada à identidade e autenticidade locais nas estratégias promocionais e na criação de uma marca local.

A actividade empresarial é um dos elementos que mais pode ser beneficiado com o processo de gestão através de redes. Geralmente os actores corporativos têm papel de destaque na estrutura das redes e as ligações mercantis que surgem a partir dos relacionamentos dentro da estrutura podem trazer benefícios que transcendem as empresas e se espalham pela economia e sociedade em geral. Retomando o conceito do produto turístico global, já apresentado neste capítulo, torna-se clara a relevância da integração dos diferentes prestadores de serviço na composição da oferta turística final. Uma oferta turística coesa traz

benefícios para os prestadores de serviço e ao mesmo tempo favorece o aumento da qualidade do produto global oferecido. Michael (2003) afirma que a presença de PMEs directa e indirectamente ligadas ao turismo nas redes acrescenta valor não apenas às empresas, mas também à experiência turística. Os benefícios provenientes das sinergias positivas geradas através do aumento da relação entre as empresas têm reflexos positivos ao nível de cada elemento que integra a rede, mas também no conjunto dos seus elementos constituintes. Individualmente, cada agente da oferta deverá ser capaz de detectar as oportunidades de ganhos que a cooperação e a parceria trarão. Porém, no caso específico da gestão de destinos turísticos através de redes, a maior eficiência individual poderá também gerar uma maior competitividade global. Isso dá-se a partir do momento em que todos trabalham em prol de um objectivo único, definido a partir de necessidades e procuras comuns aos componentes da rede e também em consonância com os anseios e necessidades dos consumidores. Outro aspecto relevante é a melhoria das condições de acesso a financiamentos públicos alcançada pelas redes. Novelli *et al.* (2006) comprovam a importância que a União Europeia (UE) dá à cooperação entre PMEs e suas ligações com instituições de ensino superior e investigação & desenvolvimento citando a criação, por parte da Comissão Europeia, de um projeto específico de redes e clusters. Esta valorização da acção em rede por parte de organismos públicos facilita a obtenção de financiamentos e funciona como um estímulo extra para a formação e manutenção de redes nos destinos turísticos.

As vantagens da gestão através de redes para a estrutura económica de um destino estão intimamente ligadas a todos os outros benefícios já analisados neste capítulo. Uma localidade que tem uma melhoria no seu nível de aprendizagem e intercâmbio, que vê aumentar o seu sentido de comunidade e protege mais o seu património e que alcança uma maior eficiência da actividade empresarial local tem enormes possibilidades de se desenvolver economicamente. É importante que os responsáveis pela gestão do destino saibam aproveitar estas potenciais vantagens competitivas de forma adequada para que os efeitos positivos na economia sejam sentidos de forma efectiva.

Em termos económicos o maior benefício que se pode alcançar com a gestão eficiente de um destino turístico é a maximização dos impactos positivos do turismo. A aposta actual que muitas nações, regiões e localidades fazem na actividade turística como sendo um dos principais meios de se atingir um maior desenvolvimento económico e social só pode trazer resultados positivos se o turismo for praticado de forma ordenada, levando em conta pressupostos básicos de planeamento e gestão. A racionalidade económica da actividade deve ser um dos principais factores a serem considerados e a gestão através de redes é um instrumento de gestão que pode fazer com que a dinâmica económica gerada pelo turismo esteja de acordo com uma perspectiva de desenvolvimento efectivo. A maior ligação entre os agentes económicos da localidade pode levar a um maior aproveitamento dos recursos económicos locais, dinamizando a economia

e potencializando a relevância do turismo como motor de desenvolvimento dos destinos. A criação de uma rede local de fornecedores diminuiria as fugas de capital resultantes das transações realizadas com agentes económicos de outras localidades e conseqüentemente aumentaria os níveis dos multiplicadores turísticos, gerando efeitos positivos em toda a economia, que teria mais benefícios com a entrada dos recursos provenientes das despesas turísticas. Outro potencial benefício das redes para a economia local seria a existência de uma maior coordenação entre o sector público e privado na formulação das políticas económicas locais. A existência de políticas claras, assentes em objectivos bem definidos, é factor chave para o desenvolvimento adequado dos agentes económicos de uma localidade. Dredge (2006b) ressalta que as recentes mudanças nas estruturas governamentais levaram a uma preocupação cada vez maior com as questões de governança e a um crescente interesse nas relações sociais entre governo, sociedade civil e empresariado. A gestão através de redes cria um ambiente de maior comunicação e confiança entre os agentes públicos e privados, facilitando o processo de negociação e implementação de acções estratégicas necessárias para o desenvolvimento da economia como um todo. No capítulo 4 deste trabalho, que trata especificamente da relação existente entre o sistema de gestão através de redes e o desenvolvimento económico de um destino turístico, esta temática será explorada de forma mais detalhada.

Conclusão

Em síntese, o que se procurou neste capítulo foi incentivar a discussão sobre a importância da gestão através de redes para os destinos turísticos a partir da apresentação do conceito de redes e da identificação dos principais benefícios e dificuldades que surgem com a utilização desta ferramenta de gestão. Pode-se perceber que, devido a características intrínsecas da actividade turística, a gestão através de redes representa uma alternativa de gestão altamente adequada e com potencial de gerar vários tipos de benefícios para os destinos.

As redes são estruturas formadas basicamente pelas relações sociais existentes entre pessoas e organizações. Esta sua característica faz com que seja muito difícil haver um padrão único para classificação das redes, uma vez que sua configuração pode variar imensamente de acordo com as condições em que ela se desenvolve. No turismo, existem cada vez mais destinos apostando na gestão através de redes como alternativa para o desenvolvimento turístico. Alguns resultados positivos já podem ser observados em vários destinos e exemplos desta prática são apresentados neste capítulo. Os potenciais benefícios se estendem desde a melhoria da capacidade de aprendizagem e intercambio da comunidade local até mudanças positivas na estrutura económica do destino, passando por melhorias na actividade empresarial. Por outro lado ainda há uma série de dificuldades na implantação da gestão através de redes nos destinos, o que impede que resultados mais expressivos sejam alcançados e também que sua utilização aconteça de forma mais abrangente.

Capítulo 3 – Desenvolvimento económico dos destinos

Introdução

É inegável a importância do turismo para a economia global. As estatísticas publicadas a nível internacional demonstram de forma clara o ritmo acelerado com que a actividade turística cresceu a partir da segunda metade do século XX e como as receitas internacionais do turismo atingiram valores elevadíssimos. Enquanto que em 1950 houve pouco mais de 25 milhões de chegadas de turistas internacionais e as receitas auferidas com estes turistas foram de cerca de US\$ 2 mil milhões, este número saltou para mais de 800 milhões de chegadas em 2005, representando uma receita de mais de US\$ 680 mil milhões (World Tourism Organization, 2006). As previsões para o futuro também são optimistas. A OMT prevê que em 2010 o número de chegadas internacionais de turistas superará mil milhões e em 2020 este número será superior a 1,5 mil milhões de chegadas (World Tourism Organization, 2008b).

Porém, a magnitude destes dados nem sempre representa de forma adequada o real efeito que o turismo tem no desenvolvimento económico das localidades, nomeadamente a nível regional. O potencial de desenvolvimento gerado pela actividade turística muitas vezes deixa de ser aproveitado e o que se verifica em muitas regiões é que os efeitos negativos do turismo acabam por se sobrepor aos benefícios que poderiam advir de sua exploração racional e planeada. Britton (1982) (citado por Hawkins & Mann, 2007) chega a afirmar que o turismo pode ter uma natureza degenerativa, causada por um crescimento descontrolado e por uma exploração excessiva de recursos naturais e culturais.

São várias as barreiras que impedem o turismo de funcionar de forma mais efectiva como factor de desenvolvimento, entre elas a falta de planeamento e a inadequada aplicação de modelos de gestão nos destinos turísticos. Outro tipo de dificuldade diz respeito à falta de uma definição clara de desenvolvimento e a ausência de parâmetros adequados para se avaliar os impactos que a actividade turística proporciona para os destinos. Parrilla *et al.* (2007) chamam a atenção para o facto de que a literatura nunca deu o devido destaque ao estudo do contributo do turismo para o agregado da actividade económica. Desta forma, o objectivo deste capítulo é discutir o conceito de desenvolvimento económico e estabelecer quais as relações existentes entre desenvolvimento e turismo, seja ao nível global, seja em escala regional. Além disso, será analisado o papel do turismo no desenvolvimento económico de um destino, com a descrição dos benefícios e custos provenientes da actividade turística. Será dado um destaque especial para o estudo dos multiplicadores turísticos, por se tratar de uma ferramenta efectiva para a quantificação dos impactos secundários do turismo na economia. Por fim será abordada a temática dos estudos de impacto económico do turismo, a relevância de sua utilização e as dificuldades práticas para a aplicação dos modelos existentes. Os conceitos e metodologias apresentadas neste capítulo servem de base teórica para este trabalho no sentido em que determinam o ponto de partida pelo qual se deve iniciar o processo de verificação da influência dos modelos de gestão nos impactos económicos do turismo.

3.1 Desenvolvimento e turismo

3.1.1 Conceito de desenvolvimento

O conceito de desenvolvimento é bastante amplo e por vezes até ambíguo. Podemos considerar que ele por vezes refere-se ao processo pelo qual uma sociedade se movimenta de uma condição para outra, mas por outras se refere ao objectivo deste processo. Desta forma, desenvolvimento é, ao mesmo tempo, uma filosofia, um processo, o resultado ou produto deste processo e um plano que guia este processo para os objectivos desejados (Sharpley, 2002). Esta multiplicidade de alternativas de conceptualização dificulta a apresentação mais precisa do termo. Neste domínio é relevante compreender a evolução do conceito para percebermos as formas pelas quais o desenvolvimento de um destino influencia a actividade turística e é ao mesmo tempo influenciada por ela.

As primeiras teorias sobre o tema eram essencialmente centradas na ideia de que desenvolvimento era sinónimo de crescimento económico. A ideia era simples: o crescimento económico gerava uma maior renda para as famílias, e este aumento na renda significava diminuição da pobreza e melhoria do padrão de vida (Morse, 2004). De acordo com essa teoria o desenvolvimento poderia ser medido por indicadores como o PIB ou o PIB per capita. Neste período, o desenvolvimento era entendido através de um conceito puramente económico, onde taxas positivas de crescimento da economia eram sinónimos de desenvolvimento.

Porém, logo ficou claro que o simples crescimento económico não levava ao desenvolvimento. Percebeu-se que a ligação entre o crescimento económico e o progresso humano não é automática. Um conceito mais alargado, conhecido como desenvolvimento humano, passou a ser adoptado. O United Nations Development Programme (UNDP), através do seu primeiro Relatório Anual sobre Desenvolvimento Humano, publicado em 1990, traz um amplo conceito de desenvolvimento humano. Este conceito é reproduzido na Tabela 3.1.

Tabela 3.1. – Conceito de Desenvolvimento Humano

O desenvolvimento humano é um processo de alargamento das escolhas das pessoas. Em princípio, estas escolhas podem ser infinitas e mudar ao longo do tempo. Porém, em qualquer nível de desenvolvimento, as três escolhas essenciais devem levar as pessoas a uma vida longa e saudável, à aquisição de conhecimento e ao acesso a recursos necessários para um padrão de vida decente. Se estas escolhas essenciais não estiverem disponíveis, várias outras oportunidades se mostram inacessíveis.

Mas o desenvolvimento humano não se restringe a este conceito. Escolhas adicionais, altamente valorizadas por muitas pessoas, devem ser garantidas. Estas escolhas vão desde a liberdade política, económica e social, até às oportunidades de ser criativo e produtivo passando pelo direito ao respeito pessoal e garantia aos direitos humanos.

O desenvolvimento humano tem dois lados: a formação de capacidades humanas tais como saúde, conhecimento e habilidades aprimoradas – e o uso que as pessoas fazem das habilidades adquiridas – seja para o lazer, para propósitos produtivos ou mesmo para ser activo em actividades culturais, sociais e políticas. Se as duas escalas do desenvolvimento humano não estiverem equilibradas, pode ocorrer uma considerável frustração.

De acordo com este conceito de desenvolvimento humano, o aumento da renda é claramente apenas um dos objectivos que as pessoas devem alcançar. Mesmo sendo um dos elementos mais importantes, a renda nunca deve representar a totalidade da vida das pessoas. Consequentemente, o desenvolvimento deve ser mais do que apenas a expansão da renda e da riqueza. O seu foco deve ser as pessoas.

Fonte: (UNDP, 1990)

Percebe-se, portanto, que houve uma evolução no conceito de desenvolvimento e, segundo Goulet (1992) (citado por Sharpley, 2002), ele está actualmente ligado ao processo de garantia da auto-realização dos indivíduos numa sociedade, abrangendo pelo menos cinco dimensões:

- a) *Económica* – criação de riqueza e acesso equitativo aos meios de ultrapassar a pobreza;
- b) *Social* – incremento das condições e oportunidades de acesso à saúde, educação, emprego e habitação;
- c) *Política* – reconhecimento dos direitos humanos e garantia de liberdade política, capacitando as sociedades com meios para seleccionar e operar sistemas políticos adequados à sua estrutura e necessidades;
- d) *Cultural* – protecção e afirmação da identidade cultural e auto-estima;
- e) *Paradigma da vida plena* – preservação e fortalecimento dos processos básicos significativos, dos símbolos e crenças de uma sociedade.

A estas cinco dimensões, deve-se adicionar uma componente ecológica, que reflecta a afirmação da sustentabilidade ambiental como o princípio que guia todas as políticas de desenvolvimento (Sharpley, 2002).

Esta nova realidade conceitual obriga à adopção de novas formas de medição do nível de desenvolvimento das sociedades. Actualmente, um dos principais parâmetros de comparação entre o desenvolvimento das nações é o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Segundo dados do UNDP (2008b), este índice foi concebido pelo economista paquistanês Mahbub ul Haq, com a colaboração do economista indiano Amartya Sen e foi publicado pela primeira vez em 1990. O IDH surgiu como um contraponto às análises económicas que levavam em consideração unicamente os valores do PIB per capita para verificarem o desenvolvimento económico de um país. Apesar de não abranger todos os aspectos do desenvolvimento, este índice, considera, além do PIB per capita calculado através do método de paridade de poder de compra da moeda local, dois outros componentes: a longevidade e a educação. Devido à incorporação destas três dimensões considera-se o IDH um indicador mais adequado para avaliar o conceito de desenvolvimento. Para cada uma das três dimensões utilizadas no cálculo, alguns itens específicos são analisados. Para se medir a longevidade considera-se a esperança média de vida ao nascer. O nível educacional da população é aferido através do índice de analfabetismo e pela escolarização. A mensuração da renda é feita pelo PIB per capita PPC (paridade do poder de compra) e procura eliminar do cálculo as diferenças de custo de vida entre países. Cada uma das três dimensões avaliadas tem o mesmo peso no cálculo do índice, que varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais alto for o resultado, maior pode ser considerado o IDH daquela nação. Este índice é calculado pelas Nações Unidas e publicado anualmente no Relatório de Desenvolvimento Humano, que traz discussões sobre as questões de desenvolvimento que mais mobilizam a sociedade. De acordo com dados da UNDP (2008a), em 2005 a Islândia era o país do mundo com maior IDH, tendo alcançado naquele

ano o valor de 0,968. Em contrapartida, os últimos 24 lugares da lista são ocupados por países africanos, sendo que, em 2005, o país que contava com o pior índice era Serra Leoa com o valor calculado em 0,336. Em análise feita pelas Nações Unidas, a partir da observação da evolução dos IDHs dos países, verifica-se que praticamente todas as regiões do mundo vêm alcançando avanços em termos de desenvolvimento nas últimas décadas. Pode ser destacada positivamente a expressiva melhoria das nações asiáticas desde 1990 e negativamente a estagnação do desenvolvimento na África Sub-Sahariana, causada em parte por factores económicos, mas principalmente pelo efeito negativo do HIV/AIDS na expectativa de vida destas populações.

Apesar dos avanços detectados no nível de desenvolvimento global das nações, ainda é difícil garantir as condições mínimas de sobrevivência para muitos milhões de habitantes da Terra. O turismo é hoje visto como uma das alternativas possíveis para o desenvolvimento das nações. Ao nível regional, a actividade turística é vista como uma das principais estratégias de desenvolvimento e regeneração económica e social de áreas menos favorecidas, revertendo as tendências de declínio das actividades económicas tradicionais verificadas em inúmeras áreas rurais de todo o globo terrestre (Briedenhann & Wickens, 2004). Porém, não se encontram muitas evidências claras de que o turismo é realmente um factor incontestável de desenvolvimento económico. A suposição de que o turismo traz aumento na entrada de divisas e nos níveis de emprego e que as despesas turísticas geram um elevado efeito multiplicador que estimula a economia local não se consegue reflectir de forma clara na economia real. A prática mostra que altos níveis de fugas de capital e efeito multiplicador moderado são factos mais próximos da realidade (Telfer, 2002). Também em termos teóricos há pouca ligação entre desenvolvimento e turismo. Dann (2002) afirma que é necessária uma maior integração entre estas duas áreas. Independentemente das dificuldades práticas e conceptuais que existem na determinação da forma e intensidade dos efeitos do turismo no desenvolvimento, é incontestável que existe uma relação clara entre as duas matérias. A partir dessa certeza, cabe aos destinos utilizar as melhores formas de planeamento e gestão para que o turismo seja um factor importante para o desenvolvimento local.

3.1.2 Relação entre desenvolvimento e turismo

Após as discussões da secção anterior, fica evidente a influência do turismo no nível de desenvolvimento de uma região. A actividade turística, devido à sua característica multidisciplinar e ao seu amplo espectro de actuação, irá interferir em aspectos económicos, socioculturais e ambientais de qualquer localidade onde for praticada. Carter (1995) (citado por Southgate & Sharpley, 2002) defende que nenhuma outra actividade económica envolve tantos sectores, níveis e interesses como o turismo. Portanto, ao mesmo tempo em que a actividade turística irá interferir na forma como uma comunidade se desenvolve, as condições económicas e sociais previamente existentes nesta localidade vão influenciar de forma directa a forma como o turismo se irá desenvolver nesta localidade.

O nível de desenvolvimento económico de uma sociedade é um dos principais determinantes da dimensão da procura turística, pois a economia influencia vários factores críticos e inter-relacionados (Boniface & Cooper, 1994). Factores como a renda per capita, disponibilidade de tempo livre e em especial o direito a férias pagas influenciam as motivações e oportunidades de viagem dos indivíduos. No processo de desenvolvimento económico, o número de classes sociais que participam do turismo aumenta progressivamente. As estatísticas do turismo revelam que o índice de gozo de férias em uma economia cresce quando há o crescimento da renda per capita da região (Liu, 1998).

A procura turística também é determinada pelas condições da oferta turística. O desenvolvimento económico de um destino é o principal condicionante da formatação do produto turístico oferecido por um destino, dado que este produto se constitui não apenas de recursos primários, mas também de infra-estrutura e serviços. O nível económico de um país determina a disponibilidade e adequação de infra-estruturas, capital e tecnologias nos destinos turísticos e estes elementos são considerados os determinantes dinâmicos da atractividade deste destino (Meinung, 1989).

O nível de desenvolvimento de uma região também influencia o papel do governo na actividade turística. Jenkins (1980) (citado por Liu, 1998) afirma que o turismo em países desenvolvidos pode ser considerado como uma actividade social com consequências económicas enquanto que em países em desenvolvimento é uma actividade principalmente económica com consequências sociais. Os governos têm diferentes atitudes em relação ao desenvolvimento turístico e a postura de cada um em relação a esta actividade é uma decisão política. De forma geral, quanto menos desenvolvida é uma economia, maior é a necessidade de intervenção do estado no turismo. A falta de capital, tecnologia e de infra-estruturas adequadas para o desenvolvimento turístico obriga os governos de países menos desenvolvidos a investir fortemente nesta actividade, caso o objectivo seja o aumento da atractividade do destino.

A escala e a dimensão dos impactos que a actividade turística causa a um destino também são influenciadas pelo seu nível de desenvolvimento económico. Os vários tipos de impactos devem ser considerados em uma análise global das consequências que o turismo traz para um destino. Mathieson e Wall são os autores mais referenciados quando se trata de impactos turísticos e já no título de sua clássica obra “Tourism: economic, physical and social impacts” (1982) agrupam estes impactos em três grandes grupos (económicos, físicos e sociais). Numa publicação mais recente (2006) os mesmos autores referem-se aos impactos do turismo de uma maneira um pouco diferente classificando-os em “consequências económicas”, “consequências ambientais” e “consequências sociais”. São estes, portanto, “os três domínios popularmente apresentados na literatura do turismo”, segundo palavras de Ap & Crompton (1998, p. 128). Apesar de não poderem ser dissociados quando se realiza uma avaliação dos impactos da actividade turística, cada um destes três domínios tem características específicas e influencia de forma particular o desenvolvimento de um destino.

A primeira dimensão diz respeito aos aspectos sociais e culturais de uma comunidade. É uma característica intrínseca da actividade turística a geração de interacções entre a comunidade receptora e os visitantes. Esta inter-relação é capaz de gerar impactos positivos e negativos. O grau de desenvolvimento e organização da comunidade receptora é um factor fundamental para a determinação da forma com que a presença dos visitantes irá afectar o destino turístico. Quanto mais desenvolvida for uma comunidade maior é a probabilidade de serem gerados impactos socioculturais positivos. Os impactos negativos têm a tendência de se manifestarem de forma mais marcante quando as diferenças culturais, económicas e sociais entre residentes e visitantes forem mais acentuadas. Mathieson & Wall (1982) observam que os países em desenvolvimento são os mais vulneráveis às consequências indesejáveis do turismo. A atitude da comunidade local em relação aos visitantes é bastante variável e pode passar por vários estágios, segundo observa Doxey (1976) (citado por Cooper *et al.*, 1998). O comportamento da população local pode passar da euforia inicial, geralmente causada pela perspectiva de ganhos económicos, até um alto nível de antagonismo, em que os turistas são vistos como causa de todos os problemas da comunidade. Entre estes dois extremos podem ocorrer atitudes de apatia ou irritação em relação à presença de visitantes no destino. Ainda há um estágio final de impacto do turismo na sociedade onde as mudanças sociais causadas pelo turismo são tão significativas que o destino perde o seu poder de atracção inicial, trazendo reflexos negativos para o fluxo turístico para a região. Segundo observam Mathieson & Wall (1982) alguns outros factores podem afectar o relacionamento da comunidade local com os visitantes. A presença física constante dos visitantes altera a forma como a população local utiliza certos espaços públicos, devido a um sentimento de invasão e a um aumento do congestionamento. Ap & Crompton (1998) dão bastante importância a este factor, classificando-o como um domínio independente na escala de impactos que propuseram. Outro impacto social causado pelo turismo decorre do efeito de demonstração. Este efeito é causado pela exposição da comunidade receptora às ideologias e estilos de vida dos visitantes. Se em alguns casos ela pode até trazer efeitos benéficos, a maioria dos autores acredita que a presença de novos hábitos antes inexistentes na região receptora acaba por trazer um descontentamento e um sentimento de ressentimento dos locais em relação aos visitantes. Também a conduta moral pode ser afectada pela presença de elementos externos nas comunidades e são comuns os relatos de aumento da prostituição, do consumo de drogas e da criminalidade nas localidades em que a actividade turística se desenvolve (Ignarra, 1999).

Em termos culturais o turismo pode contribuir de maneira significativa para a alteração dos comportamentos e padrões culturais de uma sociedade. As mudanças que ocorrem podem ter um carácter positivo ou negativo. É muito comum ocorrer uma nova valorização de patrimónios culturais locais (materiais e imateriais) a partir do interesse dos visitantes por esses patrimónios. Este interesse despertado pelos visitantes gera um sentimento de preservação na população local e ao mesmo tempo pode criar as condições práticas para a recuperação e rejuvenescimento de equipamentos e manifestações culturais antes deteriorados, resultantes da exploração turística de forma racional. A actividade turística tem o potencial de

actuar como o factor incentivador do renascimento cultural de uma comunidade (Mathieson & Wall, 1982). Existe o risco de descaracterização de elementos culturais tradicionais de um destino a partir da recriação das manifestações originais adaptadas às exigências e gostos dos turistas.

A segunda dimensão dos impactos do turismo relaciona-se com os aspectos ambientais do destino. O meio ambiente (seja ele natural ou construído) de uma região é um ingrediente fundamental do produto turístico pois os elementos físicos constituem o principal factor de atractividade de um destino. Como o meio ambiente é parte indissociável do produto turístico oferecido, a presença dos visitantes irá seguramente gerar impactos (Cooper *et al.*, 1998). Também aqui os impactos podem ser positivos e negativos e, mais uma vez, o nível de organização e desenvolvimento dos destinos é factor fundamental para a determinação da intensidade e tipo dos impactos gerados. Bujosa & Nadal (2007) afirmam que embora o desenvolvimento turístico, do ponto de vista estritamente económico, seja uma grande oportunidade para que a comunidade local possa melhorar o seu padrão de vida, é também verdade que este mesmo desenvolvimento implica uma forte pressão sobre o meio ambiente. Ceballos-Lascuráin (1996) afirma que em geral, os impactos ambientais do turismo variam de acordo com o perfil e a quantidade de visitantes e também com as características do destino. Impactos ambientais negativos ocorrem principalmente quando existe um grande número de turistas ou uma utilização excessiva dos recursos disponíveis no destino. Este mesmo autor classifica os impactos do turismo sobre o meio ambiente em directos (quando causados pela presença do turista) e indirectos (relacionados com as infra-estruturas criadas para dar resposta à actividade turística) e alerta para o facto de que a actividade turística pode interferir na geologia, nos solos, nos recursos hídricos, na vegetação, na vida selvagem, na paisagem e nos aspectos culturais e sociais do ambiente de um destino.

Porém, existem formas de minimizar os impactos ambientais negativos do turismo. Uma maior organização dos destinos auxilia na consciencialização tanto da população local quanto dos visitantes e pode ser a base para acções concretas de protecção do meio ambiente. Pavlovich (2003) cita o exemplo de uma rede criada na Nova Zelândia com o objectivo de garantir a protecção efectiva para as cavernas de Waitomo e que, através de acções que envolveram toda a comunidade local tornaram-se referência de uma boa prática ambiental. Outro exemplo vem da Costa Rica, onde o envolvimento da comunidade local no controle da utilização comercial e turística dos ovos de tartaruga marinha na Reserva de Ostional trouxe alto grau de apoio à conservação e uma positiva percepção dos impactos turísticos na economia, comunidade e meio ambiente (Campbell *et al.*, 2007). Estes exemplos mostram que instrumentos de gestão eficientes podem servir como factor de minimização dos potenciais custos ambientais que a actividade turística traz para um destino. Por outro lado, também podemos perceber que, na prática, o conceito de sustentabilidade ambiental é mais facilmente aplicável a destinos de menor dimensão. Southgate & Sharpley (2002) sustentam que frequentemente é no contexto dos destinos de pequena escala que podemos encontrar exemplos da actividade turística funcionando como instrumento de conservação do meio ambiente e de garantia dos direitos socioeconómicos e espirituais das futuras gerações. Estes autores porém afirmam que destinos de

maior escala e até mesmo de turismo de massa podem estar de acordo com os princípios da sustentabilidade, desde que sigam os preceitos de governança local e sustentabilidade ecológica.

A relação intrínseca entre os diversos factores constituintes de um destino fez com que o conceito de desenvolvimento turístico sustentável ganhasse força a partir da década de 1990. A sustentabilidade evoca uma visão de longo prazo da actividade económica, em que haja a garantia de que a utilização turística de uma localidade não ultrapasse a capacidade deste destino em garantir a mesma oferta para futuros visitantes, representando uma troca entre necessidades presentes e futuras (Archer & Cooper, 1998). Porém, é clara a discrepância entre o discurso do desenvolvimento sustentável e a sua efectiva implementação prática. O que se verifica é que a utilização de um projecto universal de desenvolvimento, baseado em princípios uniformes de planeamento e acção não é adequada para o turismo, dado que existem diferentes contextos de desenvolvimento e necessidades bastante distintas nos destinos turísticos (Southgate & Sharpley, 2002). Para que o turismo realmente represente uma oportunidade real de desenvolvimento para um destino, é fundamental que uma definição mais ampla de sustentabilidade seja considerada. Em suma, estes autores defendem a adopção de um novo conceito de desenvolvimento sustentável. Este conceito deve levar em conta a unicidade da estrutura económica, social, ambiental e política de cada destino. Portanto, qualquer intervenção num destino deve partir do pressuposto de que as complexas relações existentes numa sociedade influenciam directamente as decisões de gestão que são tomadas e que as condições sócio-ambientais encontradas influenciam e são influenciadas pela actividade turística. Os destinos turísticos que adoptarem estes pressupostos como básicos no seu planeamento e gestão tem plenas condições para fazer com que a actividade turística possa sustentar a comunidade, conservar os recursos ambientais e atender de forma genuína aos objectivos das gerações actuais e futuras, servindo como real instrumento de desenvolvimento.

3.1.3 Turismo e desenvolvimento regional

A relevância dos conceitos de desenvolvimento e sua aplicabilidade na actividade turística são ainda maiores ao nível regional. Nesta escala fica ainda mais clara a relação dicotómica entre desenvolvimento e turismo em que o nível de desenvolvimento económico, social e ambiental de uma região é determinado e ao mesmo tempo determina o nível de seu desenvolvimento turístico.

O turismo é um sector de actividade económica que proporciona boas possibilidades para o desenvolvimento regional, mas não pode ser encarado como a solução milagrosa para os problemas económicos de qualquer área ou região. O desenvolvimento do turismo é função das especificidades de cada região e só é viável quando existem valores locais que garantam a vocação turística. Desta forma, deve haver cuidado ao se empregar o turismo como ferramenta de desenvolvimento. A vocação turística de cada região deve ser encontrada, para que seja determinada de forma exacta a dimensão e a importância do turismo no

desenvolvimento dessas regiões. Hall & Michael (2007) advertem que as políticas de desenvolvimento turístico são economicamente relevantes apenas quando é possível criar um produto competitivo.

Existem várias características específicas da gestão das operações turísticas em escala regional que devem ser objecto de análise. Gunn & Var (2002) defendem que um dos benefícios de se planejar o turismo numa escala regional é a maior possibilidade de integração que existe entre os agentes da oferta. Para estes autores, quanto melhor for o relacionamento entre os elementos que constituem a oferta maior será a possibilidade de sucesso individual e também do desenvolvimento da região como um todo. Numa escala regional, o desenvolvimento turístico tem mais possibilidade de contemplar os interesses locais, regionais e nacionais. Há maior probabilidade do governo nacional perceber com mais clareza os anseios e características de cada local e isso pode trazer uma redução das discrepâncias entre as visões local, regional e nacional (Araujo & Bramwell, 2002). A condução da actividade turística numa escala regional também pode auxiliar na tarefa de distribuir o desenvolvimento e os benefícios a ele relacionados de forma mais equitativa entre as regiões de um país.

Williams & Shaw (1990) apresentam alguns argumentos em favor da adopção de uma estratégia baseada no turismo para o desenvolvimento regional: em primeiro lugar, a flexibilidade do produto turístico facilita a sua adequação às políticas económicas locais. Além disso, o volume de capital mais baixo necessário para a criação de empregos no turismo, conjugado com a prevalência das pequenas e médias empresas (PMEs) na actividade turística tendem a fortalecer a economia local. Outro argumento diz respeito à velocidade com que empreendimentos turísticos de relativamente larga escala podem ser implementados, devido a condições favoráveis de produção e de procura. Finalmente, o turismo mostra-se adequado como instrumento de política económica devido ao seu potencial de catalisar mudanças económicas mais amplas. Investimentos em turismo podem transformar a paisagem de uma região, gerar fortes investimentos em infra-estrutura e fomentar a oferta de melhores serviços públicos para a comunidade local. Esta situação pode levar a um ciclo virtuoso onde ocorre um aumento da confiança e da auto-estima da população local, o que cria um ambiente favorável a novos investimentos.

Porém, ao mesmo tempo em que os argumentos anteriormente descritos demonstram o potencial poder de desenvolvimento regional proporcionado pelo turismo, Williams & Shaw (1990) também indicam algumas críticas podem ser feitas a cada um dos pressupostos anteriormente mencionados: primeiramente percebe-se que um factor inerente à actividade turística é a forma diferenciada e desigual com que ela influencia cada destino turístico. Em segundo lugar, a predominância de serviços prestados por PMEs faz com que exista uma menor padronização e controle sobre estes serviços o que pode ocasionar uma menor qualidade na sua prestação. Há também o argumento de que da mesma forma com que o turismo pode levar a um rápido crescimento económico, ele pode igualmente sofrer um processo de declínio acelerado. Em relação a este aspecto é importante que sejam consideradas as questões do ciclo de vida do produto, das grandes

variações na procura e da intensa competição a nível mundial. Finalmente, há que se considerar que o turismo pode trazer drásticas mudanças na estrutura social e económica de uma comunidade o que pode ocasionar custos sociais elevados e de difícil reparação.

O que se verifica é que o turismo, apesar de apresentar grande potencial para funcionar como motor de desenvolvimento em vários destinos, não pode ser encarado como única solução para o desenvolvimento local. Liu (1998) afirma que o turismo é apenas uma opção entre uma ampla gama de alternativas para o desenvolvimento. Há que se considerar as potencialidades e particularidades de cada destino e trabalhar o desenvolvimento turístico de forma particular e específica, respeitando aspectos estruturais da economia, do meio ambiente e da sociedade local. A participação efectiva da comunidade no processo de planeamento e gestão e a adopção de um ritmo adequado para a implementação das mudanças causadas pela actividade turística são pressupostos básicos para que o turismo seja de facto um elemento de desenvolvimento regional.

3.2 O papel do turismo no desenvolvimento económico dos destinos

3.2.1 Influência do turismo na economia dos destinos

Apesar das várias razões altruístas e bem intencionadas que por vezes são invocadas para defender a causa do desenvolvimento turístico, são as vantagens económicas que representam a principal mola propulsora desse desenvolvimento (Cooper *et al.*, 1998). O nível de influência da actividade turística nas economias é de tal forma elevado que se torna cada vez mais importante a definição e mensuração clara dos efeitos que esta actividade exerce nas áreas de destino. Se por um lado o turismo tem o potencial de trazer benefícios para o destino, ele também irá ocasionar custos que são inerentes ao seu desenvolvimento. A correcta mensuração dos custos e benefícios do turismo numa localidade e uma análise detalhada do equilíbrio entre estes dois factores é de extrema relevância para o desenvolvimento desta actividade nos destinos turísticos.

A actividade turística afecta a economia em todos os seus níveis e dimensões. A magnitude e o vector com que os impactos económicos são sentidos em uma economia dependem de vários factores. Wall & Mathieson (2006) citam como alguns dos factores mais importantes a natureza das principais atracções e infra-estruturas turísticas de um destino, o volume e a intensidade das despesas turísticas, o nível de desenvolvimento económico da localidade em questão, a dimensão da base económica da área de destino, o grau de conectividade dos fornecedores turísticos nos quais ocorrem as despesas e a intensidade da recirculação dos ganhos dentro da própria região, o grau de adaptação do destino à sazonalidade da procura turística e por fim o tipo e o padrão das viagens realizadas na região. Cada um destes factores tem maior ou menor influência num determinado destino turístico e a conjunção de todos estes elementos determinará a forma como a actividade turística irá influenciar determinada localidade. Mais uma vez fica claro que as

particularidades de cada destino influenciarão a forma como o desenvolvimento do turismo ocorrerá e, por consequência modificarão a forma como os impactos do turismo serão sentidos naquela localidade. De forma geral, os principais custos e benefícios gerados pelo turismo são apresentados na Tabela 3.2.

TABELA 3.2. – Benefícios e custos económicos do turismo

BENEFÍCIOS	CUSTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição da entrada de divisas para a balança de pagamentos • Geração de renda • Geração de empregos • Aumento das receitas do estado • Melhoria da estrutura económica • Incentivo à actividade empresarial • Estímulo às economias regionais e diminuição das desigualdades económicas regionais 	<ul style="list-style-type: none"> • O perigo de uma excessiva dependência do turismo • Aumento da inflação e do preço dos terrenos • Maior propensão à importação • Sazonalidade da produção e baixa taxa de retorno dos investimentos • Presença de outros custos externos

Fonte: Elaborado com base em (Wall & Mathieson, 2006)

3.2.2 Custos económicos do turismo

Numa análise mais específica, pode-se afirmar que os três tipos de custos relacionados com a actividade turística mais citados na literatura são os custos económicos externos, os custos de oportunidade e a dependência excessiva das economias das regiões de destino ao turismo (Eusébio, 2006). Por custos económicos externos, ou externalidades, podemos chamar os efeitos negativos que a actividade turística traz para agentes individuais ou colectivos que não fazem parte nem da oferta nem da procura turística. As externalidades ocorrem quando, por exemplo, as despesas do Estado aumentam devido à actividade turística sem que a população residente receba algum tipo de compensação directa por este facto. Podemos citar a construção e conservação de infra-estruturas de acesso (como rodovias, ferrovias ou aeroportos), ou o aumento dos gastos com segurança ou limpeza pública como exemplos de custos económicos externos ocasionados pelo incremento da actividade turística em uma região.

Outro custo económico externo comumente associado à actividade turística é o aumento das taxas de inflação. A inflação pode ser definida como um aumento geral no nível de preços ou a queda no poder de compra do dinheiro (Tribe, 2005). Para que o turismo tenha influência no nível geral de preços, Cunha (1997) determina que algumas condições básicas devem ser verificadas: a procura suplementar originada pelo turismo deve ser elevada em relação à procura global, os bens e serviços procurados pelos visitantes devem também ser procurados pela população local, exista na região escassez em termos de bens e serviços

procurados pelos visitantes, exista na região incapacidade da oferta se adequar à procura ou, finalmente, se a expansão turística originar um incremento da oferta monetária. O turismo injecta dinheiro na economia, pois o turista geralmente tem maior poder de compra que a população local (McIntosh *et al.*, 1995). Liu (1986) (citada por Eusébio, 2006) alerta para o facto de que existe uma maior probabilidade dos efeitos do turismo na inflação serem mais elevados em países em desenvolvimento, devido à grande diferença existente entre o poder de compra dos visitantes e da população local. O que se percebe, portanto, é que a inflação não é um efeito directo e imediato da actividade turística e que ela só ocorre em certas ocasiões e devido a condições específicas. Outro aspecto que deve ser considerado é o efeito que as medidas antiinflacionárias ocasionalmente tomadas pelos governos afectam a actividade turística. A alteração da taxa de câmbio ou o aumento das taxas primárias de juros são estratégias usadas pelas autoridades monetárias dos países para conter a inflação e que afectam directamente a actividade turística (Tribe, 2005).

O segundo tipo de custo económico relacionado com a actividade turística é o custo de oportunidade. Este tipo de custo dá-se quando os recursos utilizados no turismo poderiam ser utilizados para o investimento em algum outro sector da economia. Cooper *et al.* (1998) citam alguns exemplos de como isso pode acontecer. Geralmente o desenvolvimento de um destino turístico ocasionará a utilização de mão-de-obra que estaria ocupada em alguma outra actividade produtiva como a agricultura ou a pesca, o que pode gerar dificuldades nestas áreas. A utilização de recursos financeiros (quase sempre escassos) em empreendimentos turísticos também irá gerar a diminuição do investimento em outros sectores. A avaliação dos benefícios que estes investimentos trarão se investidos no turismo ou em outra área deve ser feita de forma bastante precisa para que os gestores tenham informações suficientes para determinar a melhor forma de investir o capital disponível e também de direccionar de forma adequada os incentivos fiscais e financeiros.

Por fim, outro tipo de custo ocorre quando a economia de alguma localidade fica extremamente dependente da actividade turística. Esta situação pode gerar grande instabilidade para o sistema económico local, visto que a procura é fortemente influenciada por factores externos ao destino turístico e sobre os quais os agentes locais da oferta têm pouco ou nenhum controle. Também o carácter sazonal do turismo faz com que a dependência de uma economia em relação ao turismo seja indesejada, pois esta situação irá causar um forte desaquecimento da economia nos períodos de baixa temporada (McIntosh *et al.*, 1995)

3.2.3 Benefícios económicos do turismo

Até a década de 1970 não havia um consenso em relação ao papel do turismo como instrumento de desenvolvimento económico, mas houve uma mudança radical na atitude das organizações e governos e hoje o turismo, devido aos seus benefícios económicos, é considerado uma importante ferramenta de desenvolvimento (Vanhove, 2005). É certo que o turismo tem grande influência em factores como o emprego, o rendimento e as receitas públicas da região onde é desenvolvido.

Em relação ao emprego, Tribe (2005) assinala que a procura por trabalho é uma procura derivada, devido ao facto de que o trabalho é necessário quando um bem ou serviço é procurado. Portanto, o emprego no turismo é directamente relacionado com as despesas efectuadas na compra de bens e serviços oferecidos pelo sector. Existem várias categorias de empregos relacionados com o turismo: construção de infra-estrutura turística, manutenção dos serviços turísticos, fornecimento agrícola, fornecimento de transportes turísticos, prestação de serviços de comércio e recreação, fornecimento de serviços de recepção e atendimento aos visitantes e administração pública relacionada ao turismo. Alguns destes são mais dependentes do turismo do que outros. Aqueles empregos que estão relacionados com as actividades características do turismo são facilmente reconhecidos e contabilizados como ocupação directamente relacionada a esta actividade. Porém, os empregos gerados através das actividades conexas ao turismo não podem ser atribuídos ou contabilizados de forma tão natural (Wall & Mathieson, 2006).

Mesmo com alguma dificuldade na sua mensuração, pode-se afirmar que, juntamente com a geração de renda, a geração de emprego é o principal benefício do desenvolvimento turístico (Vanhove, 2005). Este autor chama a atenção para algumas características específicas do emprego relacionado com o turismo. Uma das características destacadas é o grande número de trabalhadores com menor grau de qualificação empregados no sector quando comparado com as outras actividades económicas. Isso pode ser visto como uma oportunidade para um grande número de trabalhadores sem qualificação, principalmente em países em desenvolvimento. O turismo, principalmente devido à alta sazonalidade da procura verificada no sector, é também um sector com grande número de empregos em part-time, o que é uma tendência do mercado de trabalho, principalmente em países desenvolvidos. Também se observa a presença marcante de pequenas empresas e trabalhadores por conta própria como uma característica intrínseca do mercado de trabalho do turismo. Uma última característica, diz respeito à sazonalidade do emprego em turismo, extremamente acentuada em algumas regiões. Portanto, mesmo demonstrando vitalidade e taxas de crescimento superiores à média da economia na maioria dos países, é importante levar em conta as características específicas do emprego em turismo em qualquer estudo que pretenda avaliar os efeitos desta actividade na economia.

Outro benefício da actividade turística diz respeito ao aumento do rendimento numa economia. O aumento da receita das empresas, o crescimento do nível de emprego e o aumento dos juros e das rendas que normalmente acompanham o desenvolvimento turístico são factores determinantes para o aumento do rendimento. O contributo total do turismo no aumento do rendimento é de difícil mensuração. A abrangência da actividade turística faz com que seja difícil contabilizar os seus reais efeitos no rendimento total de uma economia, mas é certo que o consumo dos visitantes injecta dinheiro na economia e torna-a mais dinâmica. As despesas (actuais e futuras), são elementos chave para o investimento das empresas e o aumento dos investimentos pode estimular as despesas que por sua vez trarão o aumento do rendimento (Vanhove, 2005).

Wall & Mathieson (2006) enumeram as várias formas com que a actividade turística contribui para as receitas públicas. Existem receitas oriundas de tributação directa e indirecta e também receitas referentes às taxas individuais, alfandegárias e demais receitas fiscais geradas em consequência das despesas por conta dos turistas ou mesmo relacionadas aos efeitos secundários gerados pela actividade turística. Também a tributação das actividades relacionadas à Formação Bruta de Capital Fixo do Turismo gera receitas para o estado. Apesar da reconhecida importância do turismo para as receitas governamentais ainda existem poucos estudos sobre a contribuição global do turismo para o valor das receitas do Estado obtidas. Seria importante que estudos fossem realizados para auxiliar os governos a maximizar o seu ganho fiscal com a actividade turística.

De acordo com Cooper *et al.*(1998), as despesas turísticas têm um efeito cascata nas economias dos destinos. Ele começa com os gastos dos turistas nos estabelecimentos específicos do turismo, como hotéis, restaurantes ou táxis e depois infiltra-se pelo resto da economia. Os gastos iniciais são responsáveis pelos efeitos primários (ou directos) das despesas turísticas na economia e contribuirão para o aumento “das receitas das indústrias que vendem bens e serviços aos visitantes, do rendimento dos trabalhadores que exercem actividade remunerada nas indústrias que vendem bens e serviços aos visitantes, do rendimento dos proprietários das indústrias que vendem bens e serviços aos visitantes através da distribuição de dividendos, do rendimento dos proprietários de equipamentos através do pagamento de rendas, do rendimento do sector financeiro através da remuneração do factor capital, do nível de emprego, tanto no sector público como privado e dos impostos pagos ao Estado” (Eusébio, 2006, p. 41).

Porém, além do efeito directo das despesas turísticas na economia, ainda existem efeitos secundários que resultam das ligações existentes entre os beneficiários iniciais das receitas auferidas e os demais agentes económicos. Os efeitos secundários são divididos em efeitos indirectos e induzidos. O efeito indirecto reconhece a necessidade da indústria de realizar compras de outras empresas para poder oferecer seu produto final (Fletcher & Archer, 1989). Como exemplo, pode-se citar o aumento da procura por um hotel, que ocasionará o aumento da procura deste hotel por empregados, alimentos e bebidas, serviços de lavandaria, etc. Da mesma forma, os fornecedores deste hotel também terão que aumentar a sua procura por bens e serviços intermédios e este processo de interacção intersectorial continua até o momento em que a quantidade de dinheiro que for novamente gasta numa nova ronda de actividades se tornar insignificante. Portanto o efeito indirecto das despesas turísticas na economia é exactamente a actividade económica gerada pelas rondas subsequentes de despesas dos agentes envolvidos.

Durante as rondas de despesas realizadas de forma directa e indirecta, os residentes locais irão auferir rendimentos através de salários, lucros, rendas e juros. Partindo-se do pressuposto de que parte desta receita extra será gasta novamente na economia local, ocorrerá um acréscimo na produção local, no volume de transacções, nas receitas das empresas, no emprego, no rendimento e nas receitas públicas ocasionado

pelo aumento do rendimento das famílias (Fletcher & Archer, 1989). Este fenómeno é conhecido como efeito induzido e é o segundo tipo de benefício secundário das despesas turísticas na economia. A totalidade dos efeitos das receitas turísticas na economia é representada de forma esquemática na Tabela 3.3.

Tabela 3.3. – Benefícios económicos do turismo

BENEFÍCIOS PRIMÁRIOS Representados pelos gastos directos dos visitantes em bens e serviços dos destinos	BENEFÍCIOS SECUNDÁRIOS Representados pelas ligações entre os diversos agentes económicos do destino	
Benefícios Directos	Benefícios Indirectos Actividade económica gerada pelas várias rondas de despesas efectuadas pelas empresas do destino	Benefícios Induzidos Actividade económica extra resultante do aumento do rendimento das famílias nos destinos

Os efeitos secundários do turismo são quantificados através do cálculo do multiplicador turístico, elemento que será objecto de análise da próxima secção deste trabalho.

3.2.4 O efeito multiplicador no turismo

A análise dos benefícios primários e secundários dos rendimentos da actividade turística demonstra de forma clara que os vários sectores que constituem uma economia são interdependentes. Isto significa que além de adquirirem recursos primários para a produção dos seus produtos e serviços, cada sector irá necessitar de produtos e serviços intermédios adquiridos de terceiros. Por esta razão, “cada alteração autónoma no nível da procura não afectará apenas a indústria que produziu este produto final, mas também os seus fornecedores e os fornecedores dos fornecedores, etc.” (Fletcher & Archer, 1989, p. 28). Esta interdependência sectorial fará com que qualquer mudança no nível final das receitas turísticas auferidas ocasionará alterações no nível de produção, rendimento, emprego, ou receitas do Estado de uma economia. O gasto cumulativo destas receitas, gerando receitas adicionais à economia é conhecido como efeito multiplicador. O conceito de gastos sucessivos e os padrões de produção em um destino são afectados pela intensidade das ligações do sector turístico com os outros sectores de uma economia (Wall & Mathieson, 2006).

No artigo “The Anatomy of a Multiplier” Archer (1976), detecta alguma discórdia entre os economistas sobre o exacto significado do conceito de multiplicador regional. Neste artigo, define-se que na tradicional teoria Keynesiana o multiplicador de rendimento mede a alteração na renda das famílias ocasionada por uma injeção de gastos numa economia. Foi dado um exemplo em que a injeção de uma quantidade específica de dinheiro numa economia (representada por ΔE) geraria uma variação no rendimento pessoal representado por $k\Delta E$, onde k seria o multiplicador de rendimento. Porém verificou-se que na prática as

reações não eram tão directas como poderiam parecer, principalmente em economias regionais. Primeiramente, boa parte da injeção de receitas acabaria por fugir directamente da economia receptora sem gerar nenhum tipo de renda para a população local. Estas fugas directas são muito maiores no caso de pequenas regiões e de países em desenvolvimento. Em segundo lugar, a quantidade de renda gerada dentro da região receptora (representada pela receita remanescente após as fugas iniciais) é determinada pela estrutura interna da economia receptora e pela forma como esta injeção é distribuída entre os vários sectores da economia local.

Frechtling (1994) indica que existem dois tipos de multiplicadores citados na literatura com maior frequência. O primeiro é o multiplicador normal, também chamado multiplicador keynesiano, que relata o impacto total da despesa turística inicial. O outro tipo é o multiplicador de rácio. Ele é calculado pela soma dos efeitos primários e secundários do acréscimo de mais uma unidade monetária às despesas turísticas dividida apenas pelos efeitos primários deste mesmo impacto. Como exemplo, podemos citar o multiplicador de rácio do emprego, que equivale a todo emprego relacionado à despesa turística de uma região (gerado de forma primária ou secundária) dividido apenas pelo emprego gerado de forma directa.

Para Archer (1982) os multiplicadores podem ser classificados de acordo com a variável económica com a qual se relaciona. O primeiro é o multiplicador de vendas ou transacções que mede a quantidade adicional das receitas das empresas de uma determinada economia em consequência de um aumento da procura turística. Um tipo de multiplicador muito similar é o do multiplicador de produção (ou *output*) que mede a quantidade adicional de produção gerada em uma economia em consequência de um aumento da procura turística. Estes dois multiplicadores são muito semelhantes e somente existe diferença nos seus valores quando a quantidade de bens e serviços produzida é diferente da quantidade vendida. O terceiro tipo de multiplicador é denominado multiplicador de rendimento, mostra a relação entre uma unidade adicional de despesa turística e as mudanças que ela resulta no nível de rendimento de uma economia. Por fim, existe o multiplicador do emprego que representa a quantidade adicional de emprego gerada por uma unidade adicional de procura turística. Além destes multiplicadores descritos por Archer, outros aspectos da economia podem ser analisados a partir da perspectiva dos multiplicadores, como por exemplo, as receitas do estado, o capital ou as importações.

Na literatura são apresentados vários modelos para calcular o multiplicador turístico. Os principais são o modelo keynesiano, o modelo *input-output*, o modelo de base económica e os modelos *ad hoc*. Numa perspectiva de evolução histórica, a primeira fórmula de cálculo dos multiplicadores foi proposta por Keynes. O modelo do multiplicador keynesiano é representado através do seguinte modelo básico, reproduzido por Archer (1982):

$$\text{Multiplicador} = \frac{1}{1 - c + m} \quad (3.1)$$

Na equação 3.1, c é a propensão marginal ao consumo e m é a propensão marginal à importação, ou seja, o multiplicador é calculado através da divisão de uma unidade da despesa turística pela proporção desta despesa que acaba por significar fuga deste sistema económico. Este modelo é simples, claro e até hoje serve como referencial para modelos mais actualizados. Ele destaca a importância que as fugas de capital têm no cálculo do efeito multiplicador da despesa turística na economia de uma região.

Um segundo momento em que houve significativa evolução nos modelos de multiplicador ocorreu quando foi introduzida a análise de *input-output*. O modelo *input-output* baseou-se principalmente no trabalho de Leontief e foi aplicado pela primeira vez na área do turismo em estudos realizados por Archer e seus colegas, na década de 70 (Eusébio, 2006). Este modelo parte do princípio de que todos os produtos são obtidos através de factores de produção que, de alguma forma, são *outputs* de outras indústrias inseridas no sistema. As despesas turísticas são representadas como uma coluna de exportação e, através dos cálculos de uma matriz, podem ser mensurados os impactos destas despesas em cada sector da economia representado nesta matriz (Cooper *et al.*, 1998). Fletcher & Archer (1989) destacam que houve vários avanços estruturais no modelo de análise *input-output* desde a introdução do modelo estático e aberto de Leontief. Infelizmente, estes avanços representam invariavelmente um incremento na complexidade e abrangência dos dados necessários para alimentar a matriz. Cooper *et al.* (1998) destacam que este modelo pode ser tão compreensivo quanto as condições para o levantamento dos dados e a disponibilidade de tempo e recursos permitam. Apesar do facto da análise *input-output* ter sido alvo de críticas devido ao alto grau de agregação dos sectores utilizado em alguns estudos, os sectores do modelo podem ser desagregados até atingir um alto nível de detalhe. Outras críticas podem ser feitas a este modelo. Eusébio (2006) destaca algumas limitações da análise de *input-output*, entre elas a utilização de coeficientes técnicos constantes, divergências entre os produtos consumidos pelos visitantes e a lista existente na matriz ou mesmo a falta de actualização dos resultados obtidos devido ao carácter estático da análise realizada.

Uma revisão da literatura permite-nos afirmar que este é o modelo mais utilizado nos estudos de impacto económico do turismo. Tyrrell & Johnston (2001) afirmam que as análises de *input-output* devem ser aplicadas na avaliação dos impactos indirectos e induzidos das despesas turísticas. Estas análises também são utilizadas com bastante frequência para avaliação de impactos de eventos em um destino e até mesmo para a estimativa dos impactos económicos resultantes de novas infra-estruturas turísticas, como é o caso de grandes estádios desportivos nos Estados Unidos (Dwyer & Forsyth, 2006). A partir da década de 1980, vários autores realizaram análises de *input-output* em diversas regiões e alcançaram resultados muitas vezes discrepantes entre si (Lars Eriksen, 1999; Lichty & Steinnes, 1982; Manente, 2000; Zhou, Yanagida, Chakravorty, & Leung, 1997). Cooper *et al.*, (1998) destacam que esta variabilidade entre os resultados obtidos se deve principalmente ao tipo de economia que está a ser objecto de análise.

Outra metodologia para o cálculo dos multiplicadores turísticos consiste no modelo de base económica. Segundo Costa *et al.* (2002) (citados por Eusébio, 2006) este modelo coloca em destaque o papel de factores exógenos relacionados com a procura na explicação do crescimento regional. As actividades económicas são divididas em dois grupos: actividades básicas e não básicas. O turismo, como actividade exportadora, é classificado como actividade básica. Todas as actividades económicas de uma região devem ser classificadas e cria-se um esquema que represente todas as inter-relações entre os agentes económicos regionais. A partir dessa representação é possível determinar o impacto directo e indirecto de uma unidade monetária gasta na região. Obtém-se então o cálculo do multiplicador regional em que cada unidade monetária que é gasta em uma actividade básica estimulará outras actividades económicas na região enquanto continuar a ser novamente gasta na região (Eusébio, 2006). Cooper *et al.* (1998) acreditam que este modelo geralmente simplifica muito as formulações e afirmam que actualmente ele é raramente utilizado.

Os modelos *ad hoc* são geralmente construídos quando não há dados suficientemente completos para se executar uma análise *input-output*. São modelos que, apesar de similares aos princípios da abordagem keynesiana, são construídos especificamente para cada caso particular de estudo (Vanhove, 2005).

O valor dos multiplicadores turísticos é influenciado por diferentes factores. Baaijens *et al.* (1998) defendem que os factores que determinam o tamanho dos multiplicadores podem ser subdivididos em quatro grupos: o modelo económico utilizado, o perfil e comportamento dos visitantes, as características da actividade económica regional e o comportamento das famílias. A descrição detalhada da influência de cada um destes factores será realizada no capítulo 4 deste trabalho.

Os multiplicadores turísticos, apesar de serem uma ferramenta de análise de grande valor para gestores dos destinos turísticos, são alvo de críticas importantes em relação à sua utilização na avaliação dos impactos económicos do turismo. Em primeiro lugar é raro encontrar disponíveis dados secundários suficientemente completos para serem utilizados no cálculo dos multiplicadores. Portanto, a aplicação correcta desta técnica necessita de um alto investimento de recursos na recolha de dados primários, o que às vezes inviabiliza a sua utilização. Além disso, a precisão dos resultados obtidos depende muito da forma como o modelo foi aplicado e da maneira como os resultados foram analisados (Archer, 1982). A variedade de tipos de multiplicadores disponíveis e as diferentes técnicas de cálculo possíveis fazem com que um passo decisivo para o sucesso na utilização desta ferramenta seja a escolha do melhor modelo de multiplicador a ser aplicado para cada caso específico.

Outro problema na utilização dos multiplicadores é a sua natureza essencialmente estática, o que acaba exigindo uma simplificação exagerada de certos pressupostos da economia real. Os modelos estáticos assumem que as funções de produção e consumo são lineares e que os padrões de despesas intersectoriais são estáveis, que todos os sectores são capazes de encontrar uma procura adicional para sua produção e

que os preços relativos permanecem constantes (Cooper *et al.*, 1998). Estes pressupostos criam um ambiente económico artificial um pouco distante da realidade prática, o que pode originar algum enviesamento nos resultados obtidos. Archer (1982) ainda afirma que outra crítica que pode ser feita à análise dos multiplicadores é o facto dela não considerar os custos de oportunidade dos investimentos feitos no sector turístico, fazendo com que esta análise não consiga mensurar os benefícios de longo prazo que um destino pode obter com a actividade turística.

Apesar das fragilidades do modelo, a análise dos multiplicadores é um importante referencial dos benefícios que o turismo traz para a economia de um destino e deve sempre servir como uma alternativa de análise para os gestores que desejarem avaliar os impactos económicos do turismo.

3.3 Estudos de impacto económico do turismo: relevância e dificuldades

Pretende-se com o desenvolvimento de estudos de impacto económico do turismo dar resposta aos seguintes objectivos: (Frechtling, 2006)

- Informar os gestores públicos e privados sobre os benefícios que uma comunidade receberá ao investir na promoção do turismo, no desenvolvimento de infra-estruturas turísticas e na captação de eventos;
- auxiliar os responsáveis pelo marketing turístico a avaliar a efectividade dos seus esforços e o efeito que infra-estruturas adicionais poderiam originar para a procura das estruturas actuais;
- ajudar a conscientizar os empregados do sector do turismo sobre o seu papel na economia e no desenvolvimento turístico e a forma com que o seu trabalho contribui para o crescimento económico da sua comunidade;
- explicitar o retorno dos investimentos em promoção e infra-estrutura, podendo encorajar empresários e entidades governamentais a desenvolver parcerias para benefício mútuo;
- demonstrar os efeitos do turismo no desenvolvimento, auxiliar os cidadãos a escolher com racionalidade se apoiam ou se são contra o desenvolvimento turístico do destino;
- fornecer suporte ao poder público na definição de leis e políticas que promovam da melhor forma o bem estar económico, social e cultural dos cidadãos, evitando decisões que ameacem este bem-estar.

Em resumo, a avaliação desses impactos auxilia a população local, os consumidores, as empresas turísticas e o poder público a tomar decisões de gestão, marketing e planeamento que sejam eficientes e efectivas. Vaughan (1990) lista duas principais funções para os estudos de impacto: em primeiro lugar eles têm uma função de planeamento e auxiliam os gestores a definir qual é o melhor uso para os recursos existentes. A outra função é a da defesa do turismo como uma actividade vantajosa para o destino. Crompton (2006) vai mais longe e afirma que as análises de impacto económico têm uma missão política óbvia. Elas são

invariavelmente dirigidas para os governantes e populações locais com o objectivo de demonstrar que o turismo é um elemento chave para a economia local. Para este autor, há uma legitimidade nestes estudos, que servem para informar os governantes e a comunidade sobre a contribuição que o turismo pode trazer para a prosperidade local. Porém vários destes estudos têm a sua integridade comprometida. Como a sua motivação quase sempre é a de dar legitimidade económica aos investimentos que serão realizados, existe, segundo Crompton, uma substancial tentação de se utilizarem práticas maliciosas para adequar os resultados desses estudos às necessidades de quem os financia. Em alguns casos, os erros ocorrem por ignorância e falta de conhecimento específico, mas às vezes são decorrentes da vontade dos grupos interessados no desenvolvimento da actividade turística em demonstrar de forma exagerada os efeitos positivos do turismo. Smith (1989) observou que o uso inadequado de metodologias de medição dos impactos do turismo acaba gerando uma reacção contrária à ideia de que o turismo tem um papel de facto importante na economia de uma localidade, antes mesmo de análises mais aprofundadas confirmarem ou desmentirem este facto. Este tipo de enviesamento deve ser evitado através da adopção de técnicas e metodologias adequadas para a mensuração dos benefícios e custos associados à actividade turística.

Um primeiro erro que deve ser evitado é a limitação do estudo à simples estimativa das despesas turísticas na área a ser estudada. A estimativa das despesas turísticas pode significar o ponto de partida do estudo, mas este deve prosseguir com a mensuração de seu impacto no emprego, na renda das famílias, nas receitas e lucros das empresas e nas receitas fiscais do governo (Frechtling, 1994). Este autor sustenta que mesmo que as despesas sejam substanciais em uma região, isso não significa obrigatoriamente que elas tenham relação directa com os ganhos dos residentes ou a geração de empregos na localidade. Grande parte das receitas pode ser direccionada para outras regiões, o que gera alta fuga de capitais e minimiza os impactos na economia local. A fuga de capitais pode ser definida como o gasto das receitas auferidas em uma área específica em fornecedores localizados fora desta área e funciona como redutor do impacto económico total na região (Brown, 1998). Este autor afirma que existem outros usos para as receitas auferidas localmente e assim apenas parte dessas receitas é gasta novamente na economia local. As principais fugas ocorrem através das despesas em importações, dos impostos sobre a renda e da propensão marginal à poupança.

Outro problema relativo ao estudo dos impactos do turismo reside exactamente na falta de uma definição precisa do que seja procura turística ou mesmo indústria turística. A indústria turística não se enquadra na definição padrão em que as empresas são agrupadas pela sua “actividade primária, determinada pelo principal produto ou grupo de produtos produzidos ou distribuídos”, segundo definição da Agência de Gestão e Orçamento dos Estados Unidos (1987) (citada por Frechtling, 1994, p. 360). Em reconhecimento às características específicas do turismo, que “se estendem além da definição de visitante e seu consumo de transportes, alojamento, restauração e outras actividades relacionadas, os especialistas em turismo percebem que a actividade turística não pode ser descrita e analisada separadamente de seu amplo contexto

socioeconómico” (World Tourism Organization, 2008a, p. 76). A alternativa apresentada pela OMT para uma padronização estatística e metodológica do estudo da procura turística é a utilização universal da Conta Satélite do Turismo (CST). No documento “International Recommendations for Tourism Statistics 2008 (IRTS 2008)” a OMT advoga que a CST é o instrumento de ligação das estatísticas do turismo com os padrões actuais de análise macroeconómica. Ainda segundo este documento, a Conta Satélite do Turismo é essencialmente uma estrutura conceptual para a percepção do turismo numa perspectiva macroeconómica.

Este quadro conceptual é focado na descrição e mensuração do turismo nas suas diferentes modalidades (receptor, emissor e doméstico). Ela também destaca a relação entre o consumo dos visitantes e a oferta de bens e serviços na economia, nomeadamente aqueles relacionados com a indústria turística. Dois tipos de consistência de dados são fornecidos pela CST: a primeira entre a mensuração do turismo pela perspectiva do consumo dos visitantes e a oferta de bens e serviços por parte de todas as empresas (em especial as específicas do turismo). A segunda é entre a utilização e oferta global de todos os produtos por todos os agentes da economia com a procura gerada pelos visitantes (World Tourism Organization, 2008a).

O escopo da Conta Satélite do Turismo (CST) contempla uma visão alargada de procura turística que inclui não apenas o consumo turístico individual, mas também a formação bruta de capital fixo turístico e o consumo colectivo turístico (World Tourism Organization, 2008a). Portanto, esta definição ampliada permite uma mensuração da procura turística que vai além do simples consumo turístico individual, incluindo também todos os outros produtos relacionados ao turismo que circulam em uma determinada economia. Apesar da grande maioria dos estudos de impacto económico do turismo “se iniciarem com a estimativa das despesas dos visitantes no local de um evento ou em uma área geográfica definida” (Frechtling, 2006, p. 26) os outros componentes da procura turística devem ser considerados quando se pretende obter a mensuração completa desses impactos.

Das três dimensões da procura turística, a que poderá menos influenciar os impactos do turismo em um destino e a menos estudada na literatura é a do consumo colectivo turístico. Definido pela OMT como o conjunto das despesas administrativas do governo associadas com o apoio e controle da actividade turística (World Tourism Organization, 2008a) este tipo de consumo somente passa a ter maior significado no desenvolvimento de um destino caso tenha um volume significativo comparativamente aos outros elementos da procura, o que dificilmente acontece.

Um aspecto da procura turística que pode ser bastante significativo para a medição dos impactos da actividade em um destino é a formação bruta de capital fixo. A OMT define este agregado como sendo o valor total de aquisições de bens duráveis realizadas pelos produtores com a finalidade de serem utilizados no processo produtivo. Os bens duráveis podem ser tangíveis e intangíveis e deverão ser utilizados no processo de produção dos serviços turísticos por um período maior do que um ano (World Tourism Organization, 2001). A importância da formação bruta de capital fixo para o desenvolvimento dá-se a partir do

momento em que a presença de bens de capital é um factor dinamizador da economia. Williams & Shaw (1990) destacam o potencial do turismo em catalisar mudanças económicas mais amplas, a partir do investimento em infra-estrutura e equipamentos necessários para a realização da actividade turística.

O consumo turístico individual representa o factor de maior relevância nos estudos de impacto económico do turismo e é, de longe, a dimensão mais estudada da procura turística. Além de ser uma dimensão relativamente mais fácil de se mensurar, é também mais directa a relação das despesas dos visitantes com a actividade turística e isso faz com que sua utilização seja mais comum nos estudos de impacto. Eusébio (2006, p. 29) comenta que “estas despesas são a peça fundamental dos estudos de impacto económico e a sua avaliação permitirá identificar não apenas as actividades económicas onde essas despesas são realizadas como também todos os benefícios que de forma directa, indirecta e induzida estas despesas proporcionam para a economia dos destinos”.

Vários esforços estão sendo feitos recentemente para tornar a Conta Satélite do Turismo um instrumento ainda mais útil e aceite em termos mundiais e um dos aspectos que vem sendo analisado consiste na adopção de Contas Satélites do Turismo para as economias regionais. Frechtling (2008) acredita que a presença de visitantes e o volume de seu consumo num destino, a resposta das empresas, do governo e de outros fornecedores, além dos investimentos em estruturas e equipamentos necessários para satisfazer futuros visitantes levantam importantes questões para os vários actores envolvidos na gestão dos destinos turísticos. Segundo este autor, a Conta Satélite do Turismo desenvolvida ao nível regional (R-CST) pode auxiliar os vários actores de um destino, fornecendo informações específicas a cada um deles. Entre os dados que podem ser obtidos através da criação da R-CST, podem ser destacados o da contribuição do turismo no produto regional bruto em termos absolutos e percentuais e a contribuição do turismo comparado a outras indústrias que também possuam dados em termos regionais. A R-CST também pode apresentar a contribuição absoluta e relativa que o turismo numa região traz para o PIB nacional e para o nível de emprego na região. Ainda existem várias dificuldades conceptuais e metodológicas que devem ser ultrapassadas para a implementação integral de um sistema de contas baseado na Conta Satélite do Turismo em vários países e em quase todas as regiões do planeta, porém grandes avanços já foram alcançados e no futuro este instrumento pode ser ainda mais útil no auxílio à tomada de decisão dos gestores dos destinos turísticos.

Frechtling (1994) sustenta que a principal técnica utilizada para a avaliação dos impactos económicos do turismo é a das análises estatísticas. A utilidade das análises que utilizam dados estatísticos está directamente relacionada com a sua fiabilidade e qualidade. Segundo a OMT (2008a) a qualidade é um fenómeno multidimensional. Cada dimensão reflecte um aspecto ou característica particular dos dados e deve ser verificada, seja de forma directa ou através de indicadores de qualidade. O IRTS 2008 recomenda que as seguintes dimensões de qualidade sejam adoptadas para a verificação dos estudos económicos no

turismo: relevância, credibilidade, precisão, tempo oportuno, integridade metodológica, coerência e acessibilidade. A observância destas dimensões da qualidade aplica-se a todos os estudos de impacto económico realizados. Quanto mais os investigadores se preocuparem em seguir as directrizes de qualidade existentes, maior será a fiabilidade dos estudos apresentados e maior será o contributo destes estudos para a análise dos impactos económicos do turismo nos destinos.

Conclusão

Este capítulo procurou apresentar a complexidade e abrangência do conceito de desenvolvimento e sua estreita ligação com a actividade turística. Verificou-se que ao mesmo tempo em que o nível de desenvolvimento de uma região é um factor determinante para a forma como a actividade turística se vai desenvolver, o turismo é decididamente um factor de alterações estruturais na economia e tem impacto significativo no desenvolvimento económico de um destino. Foi analisado o papel do turismo no desenvolvimento económico e percebeu-se que a actividade turística traz, ao mesmo tempo, custos e benefícios para um destino. A avaliação das perspectivas de desenvolvimento resultantes do turismo deve ser feita com base numa comparação consistente entre os potenciais custos e benefícios, desde que as metodologias utilizadas para a quantificação de cada um desses elementos tenham sido adequadas e equilibradas (Frechtling, 1994). Deve-se sempre ter em conta que os impactos económicos do turismo vão muito além dos efeitos directos das despesas dos visitantes e que uma correcta quantificação dos efeitos indirectos e induzidos do turismo (realizada através do cálculo dos multiplicadores turísticos) é fundamental para a mensuração integral dos impactos da actividade turística numa região.

Um passo importante para a efectiva contribuição do turismo para o desenvolvimento dos destinos é a produção de estudos consistentes que consigam demonstrar a influência desta actividade no sistema económico de uma região. Este capítulo também discutiu a relevância e as dificuldades da execução dos estudos de impacto ambiental e económico e chegou-se a conclusão de que é necessária a utilização de referenciais teóricos e metodológicos que sejam aceites pela comunidade científica e que levem em conta determinados pré-requisitos de qualidade.

Se estas recomendações forem seguidas, as informações produzidas terão um maior grau de fiabilidade e serão mais úteis aos gestores. Dentro desta perspectiva, a avaliação adequada da influência dos modelos de gestão nos impactos económicos do turismo passa a ser uma poderosa ferramenta de gestão, que auxilia os responsáveis pela gestão dos destinos turísticos a tomar as suas decisões de forma mais consciente e segura.

Capítulo 4 – Desenvolvimento económico dos destinos e o sistema de gestão através de redes

Introdução

A análise dos capítulos anteriores permite-nos concluir que o desenvolvimento económico de um destino está intimamente relacionado com o modelo de gestão adoptado. Fica claro que a actividade turística gera impactos significativos para a região receptora e se não houver planeamento e coordenação entre os diversos elementos que integram a oferta turística, é grande a probabilidade dos impactos negativos serem mais intensos que os positivos. Cooper *et al.* (1998) argumentam que o turismo requer um alto grau de planeamento quando o objectivo é o sucesso e a sustentabilidade. A adopção de um modelo de gestão adequado é fundamental para o desenvolvimento do destino turístico pois irá influenciar tanto a forma como o produto turístico irá ser configurado no destino como também o perfil da procura turística e a maneira como ocorrerão os gastos dos visitantes. Dentro do possível, quanto maior for o controlo sobre estes factores maior será a probabilidade de sucesso da actividade turística num destino.

A abrangência dos sectores envolvidos e a complexidade das inter-relações entre os diversos agentes integrantes da oferta turística numa localidade indicam que, ao menos na teoria, o modelo de gestão através de redes é o que melhor pode dar resposta aos desafios de gestão de um destino turístico. Selin (1993) (citado por Fyall *et al.*, 2001) destaca que seja na escala internacional ou local, os planeadores e gestores turísticos estão descobrindo o poder das acções colaborativas. As redes são estruturas flexíveis e dinâmicas, que se adaptam de forma natural às complexas estruturas dos destinos turísticos e podem ser um factor de desenvolvimento na medida em que maximizam impactos positivos ao adequarem a procura turística às peculiaridades da oferta de cada região ao mesmo tempo em que têm o potencial de aumentar os valores dos multiplicadores turísticos.

Este capítulo tem o objectivo de explicitar a relação existente entre o sistema de gestão através de redes e o desenvolvimento económico de um destino turístico. Em teoria, a abordagem de redes tem condições de minimizar os impactos negativos da actividade turística de uma região, ao mesmo tempo que potencializa os seus impactos positivos. Serão listados e discutidos os principais factores que influenciam a forma e a dimensão dos impactos económicos do turismo num destino e as formas como as redes podem ser úteis no controle destes factores. O capítulo também apresentará algumas das metodologias existentes para a avaliação da forma como os modelos de gestão nos destinos, nomeadamente o modelo de gestão através de redes, influenciam os impactos económicos do turismo.

Esta análise finalizará a argumentação teórica deste trabalho, com a consolidação da base conceptual que permite avançar para uma investigação empírica que procurará detectar e analisar efeitos da adopção do modelo de gestão através de redes nos impactos económicos do turismo num destino.

4.1 Factores que influenciam os impactos económicos

Existe uma estreita relação entre o modelo de gestão adoptado num destino e os impactos económicos do turismo. Porém, a maneira complexa como se organiza um destino turístico faz com que vários factores influenciem a forma e a intensidade com que os efeitos do modelo de gestão se farão sentir na região. Desta forma, esta secção irá dedicar-se à análise de como as características específicas da oferta e da procura de cada destino podem interferir nos impactos económicos ali sentidos.

4.1.1 Características da oferta

A organização da oferta turística proporcionada por um destino é o factor mais importante na determinação da dimensão dos impactos económicos nesse destino. A principal influência das características do destino turístico ocorre nos impactos secundários do turismo, pois o comportamento das empresas e famílias de um local são elementos fundamentais na dimensão dos multiplicadores turísticos regionais. Segundo Godfrey & Clarke (2000), a dimensão do multiplicador turístico está relacionada com o tipo de economia em análise, a sua natureza, o nível de integração das actividades económicas, o tipo de propriedade dessas actividades, a importância do factor trabalho nas empresas e o comportamento das famílias.

O primeiro factor de diferenciação no cálculo do multiplicador é o tipo de economia em análise. A tendência é que quanto maior for a dimensão da economia maior será o valor do multiplicador Wanhill (1994) (citado por Eusébio, 2006). Esta afirmação é baseada no facto de que uma economia maior terá mais condições de satisfazer as procuras dos agentes económicos locais, diminuindo o nível de fuga de capitais.

Em relação à natureza da economia do destino, verifica-se que quanto maior for a diversidade da economia local, maior a probabilidade de se alcançarem altos valores de multiplicador. A maior diversificação da oferta de bens e serviços por parte dos fornecedores locais facilita a presença de ligações sectoriais internas e diminui as fugas de capital (Archer, 1982). É importante notar que se a oferta de actividades conexas ao turismo também for satisfatória haverá maior consumo global por parte dos visitantes e toda a economia sofrerá um maior impacto. Godfrey & Clarke (2000) observam que quanto maior for a possibilidade do visitante gastar dinheiro, maior será o impacto do turismo na economia.

Outro factor que deve ser considerado é a disponibilidade de mão-de-obra local qualificada para exercer as funções necessárias às actividades turísticas. Quanto maior for o aproveitamento dos residentes nas empresas turísticas, maior será o rendimento disponível para consumo das famílias na região, aumentando assim o efeito induzido da actividade turística. O nível de integração das empresas é um factor que está muito relacionado com a diversidade económica do destino e pode potencializar os efeitos positivos do turismo. A oferta local de bens e serviços que satisfaçam as necessidades das empresas e famílias de um destino somente pode ser considerada um factor que influenciará positivamente o valor do multiplicador

turístico se estes produtos e serviços forem de facto consumidos localmente. Assim, se não houver um bom nível de integração entre as empresas locais, o impacto das despesas turísticas diminuirá através da fuga de capital causada pelo pagamento das empresas locais aos produtos e serviços adquiridos fora da região (Archer, 1982).

Outra característica da economia que influencia o valor dos multiplicadores é o tipo de propriedade das empresas presentes na região. Se houver uma parte significativa das empresas que não pertença a proprietários da região, haverá uma grande dispersão geográfica dos lucros obtidos localmente e isso influenciará de forma directa o nível do multiplicador (Baaijens *et al.*, 1998). Esta situação também leva à tendência de diminuição do efeito induzido do turismo na economia, a partir da contratação de mais mão-de-obra de fora da região e o aumento da fuga de capitais referentes ao rendimento destes trabalhadores.

A importância do factor trabalho nas empresas também deve ser considerada ao se verificar a forma como a estrutura económica local afecta os multiplicadores. As empresas que empregam mais trabalho em relação ao capital investido geram mais empregos directos e renda do que empresas que são mais intensivas em capital (Baaijens *et al.*, 1998). Há uma tendência das empresas ligadas aos serviços, como é o caso da maioria das empresas turísticas, ser mais intensiva em trabalho (Schubert & Brida, 2008) o que leva o turismo a ser considerado como um sector estratégico quando o objectivo do destino é a diminuição do desemprego.

O comportamento das famílias de uma região é o último aspecto a ser considerado quando se pretende verificar como as características da oferta podem influenciar a dimensão do multiplicador turístico. Este factor mostra-se muito importante uma vez que as famílias recebem rendimentos que são criados de forma directa, indirecta e induzida em consequência das despesas turísticas (Eusébio, 2006). Quanto maior for a propensão das famílias ao consumo e ao investimento e menor for a propensão à poupança, maior será o valor do multiplicador turístico do destino.

4.1.2 Características da procura

Godfrey & Clarke (2000) afirmam que os elementos da oferta turística, por si só, não conseguem determinar os impactos económicos do turismo. A dimensão e principalmente o comportamento de consumo dos visitantes irão influenciar o nível de impacto económico do turismo num destino. Archer & Fletcher (1996), num estudo sobre o impacto económico do turismo nas Ilhas Seychelles, conseguiram demonstrar de forma clara como as despesas de visitantes de diferentes origens geográficas em sectores distintos da actividade económica resultaram em diferentes valores para os multiplicadores turísticos desse destino. Isso mostra como as características da procura afectam a economia de um destino e explicita a importância da formatação de um produto turístico que propicie o máximo aproveitamento das receitas auferidas com o turismo para o desenvolvimento local. A determinação de qual tipo de despesa terá, por exemplo, mais efeito

para o aumento da renda, ou quais são os gastos dos visitantes mais propícios à criação de empregos gera informações importantes, que auxiliam os gestores de um destino a planejar de forma mais adequada as estratégias de atracção de visitantes e formatação do produto.

As principais características da procura que influenciam o impacto económico são o tipo de visitantes, sua origem, a duração e o motivo da visita (Godfrey & Clarke, 2000). Cada um destes factores influenciará de forma específica a estrutura económica do destino e terá reflexo no valor final do multiplicador turístico e nos restantes aspectos que afectam o impacto global do turismo. Uma maneira de verificar o papel de cada sector é analisar as ligações *anteriores e posteriores* (*backwards and forwards linkages*) do sector turístico com o resto da economia. As ligações posteriores medem a importância relativa do sector do turismo como fornecedor dos demais sectores de uma economia enquanto as ligações anteriores consideram a sua importância relativa como consumidor de bens e serviços dos restantes sectores da economia (Cai *et al.*, 2006). Ao calcular os impactos económicos do turismo para Bermuda, Archer (1995) fez uma análise detalhada sobre as ligações anteriores e posteriores do sector turístico e verificou que existem diferenças significativas entre a intensidade das ligações das diversas empresas turísticas com os outros sectores da economia. Este estudo indica, por exemplo, que enquanto a maioria dos empreendimentos ligados ao turismo tem uma forte ligação anterior com outras empresas locais, as lojas de retalho direccionadas aos visitantes, no caso de Bermuda, não possuem esta forte ligação, devido à sua alta propensão à importação. Outro exemplo é o dos estabelecimentos hoteleiros de maior dimensão, que em Bermuda possuem forte ligação posterior com a economia local, pois têm muitos clientes domésticos para seus serviços de entretenimento, banquetes, eventos, entre outros. Cada economia terá um perfil específico de ligações anteriores e posteriores do sector turístico com os restantes sectores que fazem parte da economia, mas fica claro que esta diferenciação entre os diferentes elos da cadeia de fornecedores turísticos faz com que o perfil de gastos dos visitantes tenha uma influência significativa no impacto económico do turismo.

4.2 A influência da gestão de redes nos impactos económicos do turismo

A forma e a intensidade dos impactos turísticos num destino estão directamente relacionadas com a estrutura do produto turístico oferecido e o perfil da procura turística pelo local. Para que exista um maior controlo sobre estes dois factores chave para o desenvolvimento de um destino, é fundamental que o modelo de gestão adoptado possa dar resposta aos vários desafios impostos pela complexa estrutura de ligações que existem entre os vários componentes da oferta turística. De acordo com Lazzeretti & Petrillo (2006), se o sistema turístico for entendido como uma rede que incorpore todos os actores envolvidos no processo de desenvolvimento turístico, haverá a possibilidade da formatação de ofertas capazes de criar valor para segmentos específicos do mercado.

Em relação aos aspectos específicos da influência da gestão através de redes na procura turística, os principais efeitos observados estão no controle da dimensão desta procura e do perfil de gastos dos visitantes. Em relação ao tamanho da procura, nem sempre podemos considerar que o seu aumento constante trará benefícios para a região. A dimensão da procura deve estar de acordo com a capacidade que as infra-estruturas e equipamentos locais têm para satisfazer esta procura. A situação ideal ocorre quando se atinge o nível óptimo de utilização de cada um dos elementos da oferta. O cálculo da capacidade de carga² de um destino turístico é a melhor forma de se determinar o nível adequado de utilização de cada atracção ou equipamento de um destino turístico. Northcote & Macbeth (2006) afirmam que um destino turístico deve equilibrar a sua oferta num patamar que se situe entre o mínimo requerido para a actividade turística e o potencial máximo de utilização da área. O ponto de equilíbrio que dá sustentabilidade ao sistema deve considerar as oportunidades de ganho real para todos os elementos que integram o destino sem que isso provoque a utilização exagerada dos recursos existentes. O sistema de redes facilita a coordenação entre os agentes da oferta, aumenta o aproveitamento da capacidade instalada e facilita a definição dos limites máximos de utilização dos recursos. A partir do momento em que os gestores do destino têm uma visão global de todos os elementos da oferta disponíveis, existe a possibilidade da formatação de um produto mais equilibrado, que aproveite da melhor forma as potencialidades de cada um dos actores do destino e produza uma oferta que seja adequada às necessidades do público alvo desejado.

A possibilidade de atrair um segmento de mercado específico é uma vantagem competitiva considerável para qualquer destino, pois a presença de visitantes que possuam um perfil de gastos adequado às conveniências da oferta faz aumentar significativamente o potencial do impacto económico positivo que o turismo pode gerar. Dentro desta perspectiva Godfrey & Clarke (2000) defendem que os gestores dos destinos turísticos devem actuar de forma activa na escolha e na captação dos visitantes que proporcionam mais impactos positivos para a economia local para garantir o sucesso económico no longo prazo. Além da formatação de um produto adequado, também os esforços de marketing, quando realizados a partir de uma perspectiva de redes, podem ser mais bem direccionados e efectivos. São duas as grandes vantagens associadas ao desenvolvimento de uma estratégia de marketing partilhada entre todos os elementos da rede. Em primeiro lugar, o público ao qual se direccionam os esforços vai ser escolhido de acordo com os interesses globais do destino, através da consulta e participação de todos os actores interessados. Em segundo lugar, a cooperação dos diversos actores numa estratégia comum de marketing faz com que a quantidade de recursos investidos seja maior e as acções empreendidas tenham maior alcance e efectividade. Quando os objectivos de marketing são alcançados, existe um natural acréscimo da procura turística e consequentemente ocorre um aumento das despesas turísticas.

² Capacidade de carga é o número máximo de pessoas que podem utilizar um espaço ou equipamento sem que ocorra uma inaceitável alteração do ambiente físico e na constituição social, cultural e económica do destino e também não haja uma queda inaceitável da qualidade da experiência vivida pelo visitante (Wall & Mathieson, 2006).

O que se percebe é que a gestão através de redes tem o potencial de criar o equilíbrio desejado entre a oferta e a procura turística. Este equilíbrio ocorre quando os recursos disponíveis no destino são aproveitados da melhor forma possível para oferecer um produto que seja adequado ao segmento de mercado que traga mais vantagens económicas para o destino. Quando isso ocorre, há uma maior possibilidade de satisfação do visitante e ao mesmo tempo pode ocorrer a maximização dos benefícios económicos que as despesas dos visitantes trarão para a região. Michael (2007) sustenta que os destinos que conseguem organizar sua oferta num pacote adequado de actividades, bens e serviços aumentam a sua probabilidade de satisfazer os visitantes, ao mesmo tempo em que a cooperação entre as empresas promove mais oportunidades de desenvolvimento da região a partir da reorganização da base de recursos já existente na comunidade.

Outro efeito benéfico que a gestão através de redes pode trazer para um destino é a melhor organização interna da economia. O que se verifica em muitos destinos é que a falta de integração entre os agentes locais da economia causa um alto índice de fuga de capitais, o que diminui significativamente o valor do efeito multiplicador do turismo. De acordo com Baaijens *et al.* (1998) quando existe pouca integração e diversidade da economia local muitos dos bens e serviços procurados pelos turistas terão que ser importados, e o efeito das despesas turísticas na região serão relativamente pequenos. Quando existe uma maior interligação entre os diversos agentes locais da oferta, verifica-se uma maior sinergia entre as empresas da região e o resultado é o maior consumo de produtos e serviços locais e uma consequente diminuição da fuga de capitais. Esta situação pode gerar um grande aumento dos impactos secundários do turismo na economia, nomeadamente os seus efeitos indirectos, e criar uma nova dinâmica económica local, com o melhor aproveitamento dos recursos produzidos dentro da própria região.

O que se percebe, portanto, é que a gestão através de redes tem a capacidade de organizar a oferta turística de um destino a partir de parâmetros racionais de gestão e aproveitamento dos recursos. Os benefícios gerados por este modelo de gestão são sentidos tanto na melhoria da oferta turística quanto na adequação da procura aos objectivos de desenvolvimento do destino. A Figura 4.1. mostra de forma esquemática os efeitos da gestão de redes nos impactos económicos do turismo num destino.

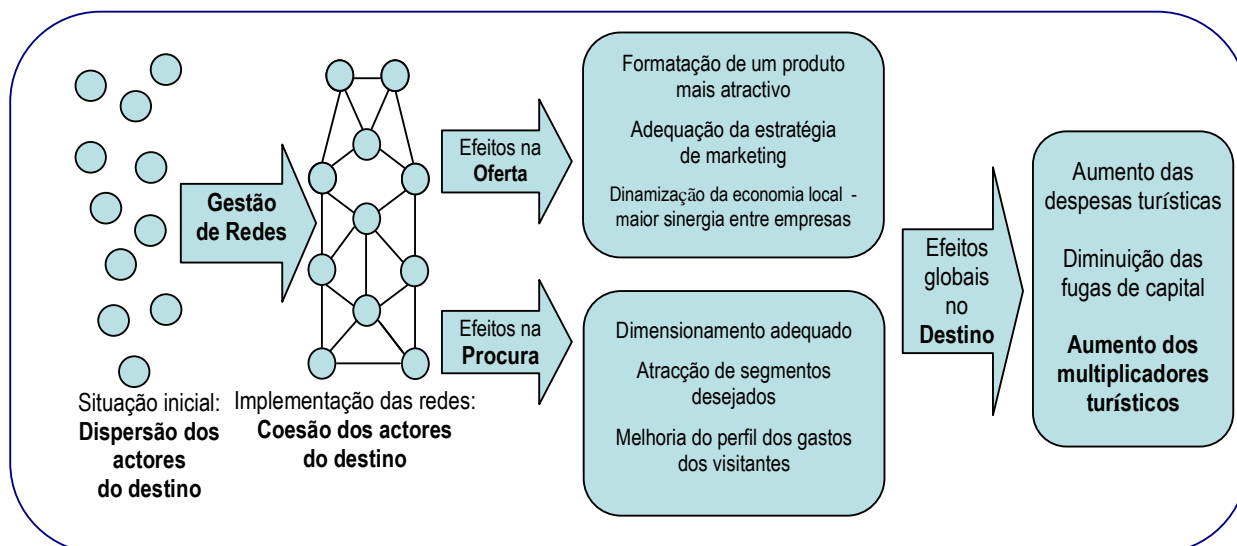


Figura 4.1. – Efeitos da gestão de redes nos impactos económicos do turismo

No segundo capítulo deste trabalho foram apresentadas algumas tipologias de rede que podem ser formadas nos destinos turísticos. Cada tipo específico de rede irá determinar de maneira diferenciada a actuação dos actores no processo de gestão do destino turístico, o que afectará os impactos económicos sentidos no local. Os principais aspectos de diferenciação das redes apresentados disseram respeito à natureza das ligações que podem existir numa rede e também à dimensão e à densidade da estrutura. Cada um destes aspectos será analisado de forma detalhada nesta secção.

Quando se trata da natureza das ligações duas classificações são possíveis. A primeira divide as redes em abertas e fechadas. As redes abertas têm as suas delimitações mais flexíveis e nelas existe maior diversidade de actores (Dredge, 2006a), enquanto as redes fechadas têm limites mais bem definidos e são compostas por actores que possuem relações sociais mais seguras (Saxena & Ilbery, 2008). A segunda classifica as redes em formais, semi-formais e informais. De acordo com Lynch & Morrison (2007) as redes formais são aquelas que se formam a partir de um conjunto formalizado de actores, que interagem num contexto de objectivos bem identificados. As redes semi-formais também têm um carácter de maior formalidade nas ligações, porém as interacções sociais também são valorizadas. Já as redes informais são aquelas em que os actores se reúnem por motivos prioritariamente sociais, mas que mesmo assim propiciam a troca de informações corporativas. Neste tipo de rede não existe a participação formalizada nem a definição de objectivos específicos.

Numa análise da relevância da natureza das ligações existentes nas redes para a determinação dos impactos económicos do turismo, podemos considerar que as redes abertas são mais efectivas na tarefa de diminuir as fugas de capital, pois possibilitam um maior aproveitamento de produtos e serviços produzidos localmente. Isto ocorre pois nas redes abertas existe uma maior dinâmica de interacção entre os actores, o

que produz um ambiente favorável para as trocas comerciais. As redes abertas também possuem uma maior representatividade em relação aos diversos actores de um destino turístico, o que favorece a formatação de um produto mais completo e unificado. Por outro lado, as redes fechadas, devido a um maior nível de confiança entre os actores, facilita o fluxo de informação e favorece as acções coordenadas, mesmo que estas não abranjam todos os agentes locais da oferta. Um efeito indesejado que pode surgir com a presença de redes fechadas é a possibilidade da obstrução da capacidade de inovação dos actores no longo prazo (Saxena, 2006).

O nível de formalização das ligações entre os actores de uma rede também influencia sua efectividade como agente de desenvolvimento económico de um destino. O maior grau de formalização de uma rede representa necessariamente a definição de objectivos mais claros, o que pode ser considerado um aspecto positivo para o desenvolvimento de um destino. Porém, há que se considerar que em algumas redes formais a participação de alguns actores é apenas institucional e nível de envolvimento tende a ser mais baixo. Essa situação pode levar a um desequilíbrio da rede e à concentração de poder nas mãos de poucos actores. Dredge (2006b) advoga que a questão do balanço entre os membros activos e passivos da rede deve ser observado para evitar que a passividade de parte da comunidade enfraqueça a legitimidade da rede como um todo.

A dimensão e a densidade são factores determinantes das características das redes e portanto afectam a forma como os impactos económicos se farão sentir num destino que adopte este tipo de modelo de gestão. Segundo Lynch & Morrison (2007) estas são características morfológicas das redes e Conway & Jones (2006) descrevem mais detalhadamente cada elemento, assinalando que a dimensão se refere simplesmente ao número de actores que participam de uma rede e a densidade diz respeito à amplitude das ligações que unem os seus integrantes. Em relação à densidade, estes autores argumentam que ela representa o rácio entre o número total de ligações possíveis em uma rede em relação ao número efectivo de ligações existentes. Portanto, existe uma relação óbvia entre dimensão e densidade na medida em que numa rede de maior dimensão os seus membros devem possuir mais ligações para que ela tenha a mesma densidade de uma rede de menor dimensão, ou seja, é muito mais fácil obter-se uma alta densidade numa rede onde o número de actores é reduzido

As redes de grande dimensão, por possuírem um maior número de actores, geralmente são mais representativas de todos os sectores envolvidos directa e indirectamente com o turismo num destino e têm mais condições de promover intervenções que causem impactos mais significativos. Porém estas redes são geralmente mais abertas e a dificuldade da definição dos seus limites pode torná-las menos eficientes. As redes menores geralmente conseguem maior índice de coesão entre os actores, fazendo com que o fluxo de informações e conhecimento seja facilitado. A sua pequena dimensão auxilia na definição dos objectivos e

transforma-as em instrumentos adequados para fazer frente a problemas pontuais que surgem em sectores específicos de um destino.

A medida de densidade de uma rede pode determinar o grau de centralização do poder existente na estrutura. Quanto mais densa é uma rede, maior o grau de participação dos vários actores e maior é o nível de descentralização, o que significa que mais de uma organização assume o papel de coordenação dentro da estrutura (Scott *et al.*, 2008). Portanto uma densidade mais alta aumenta o nível de representatividade de uma rede num destino e é uma característica desejável quando se pretende alcançar uma maior efectividade desta rede no aumento dos impactos económicos do turismo.

É sempre importante relembrar que as circunstâncias que condicionam a criação de uma rede determinam as regras pelas quais ela irá ser gerida da mesma maneira em que as motivações e papéis desempenhados pelos actores e as formas de comunicação irão determinar a qualidade das interacções dentro da estrutura (Gnoth & Jaeger, 2007). Assim, o processo de formação de uma rede está intimamente ligado com as características dos actores presentes nos destinos e a estrutura de uma rede é primeiramente influenciada pelo meio onde ela se desenvolve para depois passar a influenciar este meio. Esta relação dicotómica torna cada destino único e passível de uma análise particular, tornando improvável o sucesso da aplicação de um modelo pré-definido para a gestão de um destino turístico. Cada caso deve ser analisado à luz das ferramentas disponíveis para que soluções e práticas específicas sejam criadas e implementadas.

4.3. – Metodologias de avaliação do efeito da adopção de modelos de gestão através de redes nos impactos económicos do turismo

Uma revisão da literatura sobre redes e impactos económicos do turismo mostra que poucas vezes houve a preocupação de relacionar de forma directa estes dois conteúdos. A bibliografia que trata do sistema de gestão através de redes quase não faz referência a resultados concretos da aplicação do modelo, enquanto os estudos sobre impactos económicos do turismo têm o objectivo básico de mensurar estes impactos sem se preocupar com os condicionantes que levaram o destino a apresentar os indicadores que são estudados. Novelli *et al.* (2006) reconhecem esta limitação ao afirmarem que é muito difícil quantificar o impacto económico quando a implementação da gestão através de redes ainda se encontra na fase inicial. Como a utilização da teoria de redes na gestão dos destinos é relativamente nova, não há muitos casos em que existam dados suficientes para uma análise mais completa do efeito das redes nos impactos.

Na literatura há a presença de algumas ferramentas utilizadas para a análise do efeito das redes nos destinos, mas o foco principal das análises realizadas não é especificamente o de verificar de forma directa a influência da gestão de redes nos impactos económicos do turismo. Segundo Scott *et al.* (2008) o maior objectivo da análise das redes nos destinos é entender as ligações existentes entre os actores locais e a partir destes dados obter uma maior compreensão global deste destino. Neste sentido, existem as análises

qualitativas, que dão ênfase às abordagens etnográficas e focam as investigações centradas nos indivíduos, e as análises quantitativas, vistas como mais positivistas e que se focam na produção de informação sobre as características estruturais da rede como um todo, complementando o estudo das relações entre os indivíduos. Embora muito importantes, as análises estruturais das redes não conseguem estabelecer uma relação directa entre as acções realizadas em rede e sua real influência na economia de um destino. Morrison *et al.* (2004) afirmam que os efeitos resultantes da gestão através de redes tendem a ser descritos de forma mais qualitativa e dificilmente medidos em termos de quantidade. As dificuldades metodológicas são bastante significativas e os autores acima lembram que um dos maiores obstáculos é o facto de que qualquer avaliação de uma rede é extremamente dependente das opiniões e perspectivas dos próprios actores directamente envolvidos na sua estrutura.

Na prática, há vários estudos que relacionam as redes com os destinos turísticos. Mesmo que a maioria destes estudos tenha, de facto, o objectivo de avaliação estrutural das redes, uma análise das metodologias utilizadas auxilia na construção de um referencial teórico que possibilite a formulação, na segunda parte deste trabalho, de uma investigação empírica mais sólida. As abordagens quantitativas apoiam-se, na sua maioria, num processo de análise de redes baseado na teoria dos gráficos. Segundo Shih (2006) os estudos quantitativos tentam descrever a estrutura das relações entre os actores aplicando técnicas matemáticas para produzir indicadores relevantes para o estudo das características da rede como um todo e da posição de cada elemento dentro da estrutura. Este tipo de análise é particularmente útil quando é adoptada uma abordagem que considere o destino como um todo e não se foque em um simples elemento. Com a análise das estruturas e das ligações, estes estudos podem apontar as deficiências estruturais dos destinos e auxiliam os gestores a melhorarem a estrutura do destino como um todo (Scott *et al.*, 2008). O que se percebe, portanto, é que estas técnicas quantitativas de análise de redes não atingem os objectivos propostos por este trabalho, por não conseguirem mostrar como as alterações e mesmo as melhorias das estruturas das redes podem influenciar de facto os impactos do turismo e colaborar para o desenvolvimento do destino.

Em termos qualitativos, várias abordagens metodológicas para a análise das redes foram encontradas na literatura. Pavlovich (2003) parte de uma abordagem etnográfica e examina o processo de evolução e transformação de um destino turístico para avaliar o estado actual da rede analisada. O foco é a análise da forma como as relações entre organizações funcionam como um mecanismo de auto-organização de um destino. A autora utiliza a teoria de redes para expressar as dinâmicas existentes e sua ênfase reside nas características estruturais da rede. Segundo a investigadora, a obtenção de dados para o estudo envolveu a realização de entrevistas, a observação pessoal e a consulta a dados de arquivo de todos os actuais integrantes da rede investigada.

Outro tipo de metodologia, aplicada por Gibson & Lynch (2007), utiliza a comparação entre estudos de caso para demonstrar os efeitos das redes para um destino. De forma semelhante à metodologia anterior, os autores descrevem o cenário social de cada uma das comunidades onde as redes foram desenvolvidas, pois consideram que as circunstâncias e antecedentes que determinam a criação de uma rede são definidoras de suas características. São comparados os resultados alcançados em cada caso e ocorre a análise das semelhanças e diferenças entre os processos e as estruturas de cada rede para que as conclusões encontradas sejam mais representativas da realidade global e não apenas de um destino.

Outra abordagem referente a estudos de caso foi utilizada por Soisalon-Soininen & Lindroth (2006) e utilizou a comparação de dados referentes ao estágio inicial do processo de cooperação entre os actores pertencentes a uma rede com dados actualizados recolhidos no momento em que a pesquisa foi realizada. Os dados qualitativos foram obtidos através de entrevistas com os actores da rede, observação (em alguns momentos observação participante) e análise de documentos relativos à formação e funcionamento da estrutura analisada. Os resultados do estudo foram centrados na análise das características estruturais da rede e na sua evolução. Na apresentação dos resultados, também foram citados, mesmo que de forma genérica, alguns avanços verificados no destino após a implementação da gestão por redes, nomeadamente aumento do número de visitantes e das receitas.

Alguns estudos de caso utilizam a técnica de entrevista a todos os actores da rede para a verificação das suas práticas individuais enquanto integrantes de uma rede bem como as práticas da rede no seu conjunto. Esta foi a abordagem realizada por Ahmad (2005), que procurou, por conta própria, estabelecer os critérios específicos para a delimitação dos actores da rede em análise. Além de ser aplicável apenas a redes de pequena dimensão, este método também esbarra na grande dificuldade metodológica e prática de se estabelecer de forma clara os limites da grande maioria das redes existentes nos destinos turísticos. Neste mesmo domínio encontram-se estudos como o de Telfer (2001), que também utilizam entrevistas em profundidade, mas optam por entrevistar apenas uma amostra representativa da população de actores da rede. Apesar de ter a vantagem de poder ser aplicado em redes de maior dimensão, a grande dificuldade deste método reside na delimitação da amostra, devido ao carácter dinâmico e mutável das relações existentes numa rede e a consequente dificuldade de estabelecer quais são os elementos mais representativos do todo.

Outros autores como Novelli *et al.* (2006) e Martino & Petrillo (2006) baseiam-se em abordagens mais pragmáticas e realizam estudos participando de forma activa do processo de criação e acompanhamento do funcionamento da rede que é objecto de análise. Estes estudos geralmente iniciam-se com a recolha de dados sobre as condições iniciais da área de intervenção e a procura pelos potenciais agentes dinamizadores da rede no destino. A partir de então o processo de implementação da rede é iniciado e monitorizado, servindo de base para observações gerais acerca dos efeitos gerados pela gestão através de

redes no destino. Além das dificuldades apontadas pelos próprios autores na quantificação dos resultados práticos da acção da rede, a avaliação fica contaminada com o alto grau de envolvimento dos investigadores com o objecto de estudo.

De forma geral, as abordagens qualitativas também se concentram na análise da estrutura das redes e não dão muita importância aos resultados mensuráveis advindos do processo. Em termos metodológicos, observa-se a utilização de uma grande variedade de técnicas de recolha de dados, mas um ponto comum a todas os estudos é a utilização dos próprios actores da rede como principal fonte de informação. A utilização de dados secundários não é relatada em muitos dos trabalhos analisados, enquanto a observação *in loco* e mesmo a participação activa dos investigadores no processo de desenvolvimento das redes pareceu ser uma das alternativas com maior nível de utilização. Um estudo empírico sobre os efeitos da gestão através de redes nos impactos económicos do turismo deve apoiar-se nas técnicas utilizadas actualmente para a recolha de dados e avançar para uma análise que consiga estabelecer ligações mais claras entre os dois factores, determinando relações de causa-efeito, que possam ser utilizadas de forma efectiva pelos gestores dos destinos como suporte às suas decisões.

Conclusão

Este capítulo teve como principal objectivo a determinação das ligações existentes entre o modelo de gestão de destinos através das redes e os impactos económicos do turismo. Foram apresentados os principais factores que influenciam os impactos económicos e verificou-se que as características da oferta e da procura turística e mesmo o tipo de rede que se desenvolve num destino podem influenciar fortemente a forma e a intensidade dos impactos sentidos. Também foi discutida a influência da gestão de redes nos impactos económicos do turismo e percebeu-se que as redes têm condições de afectar aspectos da oferta e da procura turística. Em relação à oferta, as redes podem favorecer a formatação de um produto mais atractivo, a adequação da estratégia de marketing aos objectivos gerais dos actores, além de poder funcionar como um factor dinamizador da economia local, através do incentivo a uma maior sinergia entre as empresas do destino.

No que diz respeito à procura turística, verificou-se que as redes podem auxiliar na identificação do número adequado de visitantes de um destino e na atracção dos segmentos de mercado desejados. Uma melhor organização do destino também pode gerar a melhoria do perfil dos gastos dos visitantes, que são mais bem aproveitados se estiverem adequados à estrutura económica do destino. Por fim, foram analisadas algumas metodologias de avaliação do efeito das redes nos impactos económicos do turismo, tendo-se concluído que o foco dos estudos encontradas na literatura é a análise das características estruturais das redes e que não existe uma metodologia específica que relacione as potenciais mudanças ocasionadas num destino pelas redes e os impactos económicos que podem advir destas mudanças. Algumas técnicas de recolha de dados

foram apresentadas e ficou claro que é fundamental a participação dos integrantes da rede estudada no fornecimento das informações necessárias para a análise. A grande lacuna encontrada, e que este trabalho tem o objectivo de preencher, é a falta de instrumentos que possam mensurar de forma efectiva os efeitos da gestão de redes nos impactos económicos dos destinos.

Capítulo 5 – Modelo e metodologia

Introdução

Este capítulo tem como objectivo apresentar o modelo teórico desenvolvido para a análise da influência da gestão dos destinos turísticos através de redes nos impactos económicos do turismo. O capítulo também descreve a metodologia utilizada para a validação do modelo proposto.

A análise teórica que foi realizada na primeira parte deste trabalho permitiu observar que vários factores influenciam os impactos económicos do turismo nos destinos. Entre estes factores, um dos mais importantes é o modelo de gestão adoptado. Apesar da sua importância, não foram encontrados na literatura muitos trabalhos que relacionam directamente os modelos de gestão utilizados nos destinos com a natureza e dimensão dos impactos que a actividade turística proporciona para as economias locais. O modelo aqui proposto pretende verificar qual a relação existente entre a adopção do modelo de gestão através de redes e os impactos económicos num destino turístico.

Neste capítulo apresenta-se também a metodologia utilizada para avaliar o modelo proposto. São descritos os métodos e técnicas utilizadas para a recolha e análise dos dados que serviram de base para a verificação da forma como os impactos económicos num destino turístico poderão ser afectados pelo modelo de gestão implementado.

5.1 Modelo de avaliação da influência da adopção de modelos de gestão através de redes nos impactos económicos do turismo

Para Frechtling (1994) a avaliação dos impactos económicos do turismo baseia-se principalmente nas análises estatísticas. O foco da maioria dos estudos realizados está na mensuração económica dos benefícios relacionados com a actividade turística num determinado destino. A argumentação presente neste tipo de estudo é a de que quando os benefícios económicos calculados são superiores aos seus custos, a actividade turística deve ser desenvolvida naquele destino. Um aspecto pouco explorado nestas análises é a identificação dos factores que influenciam a natureza e a dimensão destes impactos. Dos diversos factores que poderão influenciar a dimensão destes impactos (ver capítulo 3) analisa-se neste trabalho o tipo de modelo de gestão adoptado, mais concretamente a adopção de um modelo de gestão através de redes.

O modelo proposto neste trabalho procura verificar de que forma o modelo de gestão adoptado num destino influencia os impactos do turismo na dinamização económica do destino. Portanto, o objectivo não é o de mensurar de forma concreta os custos e benefícios da actividade turística numa economia, mas sim analisar a forma como um modelo de gestão (no caso específico, a gestão através de redes) afecta os agentes económicos envolvidos no processo de desenvolvimento turístico de um destino e consequentemente como

é que as acções desenvolvidas por estes agentes influenciam a economia local. O modelo proposto ultrapassa a abordagem puramente económica e incorpora nos estudos de impacto económico do turismo o modelo de gestão adoptado pelos destinos.

A argumentação teórica apresentada em capítulos anteriores deste trabalho permite-nos afirmar que a presença de redes num determinado destino influenciará tanto a oferta como a procura turística desse destino. Os primeiros efeitos são sentidos no lado da oferta turística, que se reorganiza e passa a operar de forma diferenciada. As alterações ocorridas na oferta turística terão consequências que serão sentidas na economia local e também na procura turística do destino. As Figuras 5.1 e 5.2 apresentam de forma sintética o modelo desenvolvido para a análise da influência da gestão de redes nos impactos económicos do turismo. A Figura 5.1 explicita os efeitos das redes na oferta turística, enquanto a Figura 5.2 mostra de que forma a gestão de redes nos destinos tem influência sobre a procura turística.

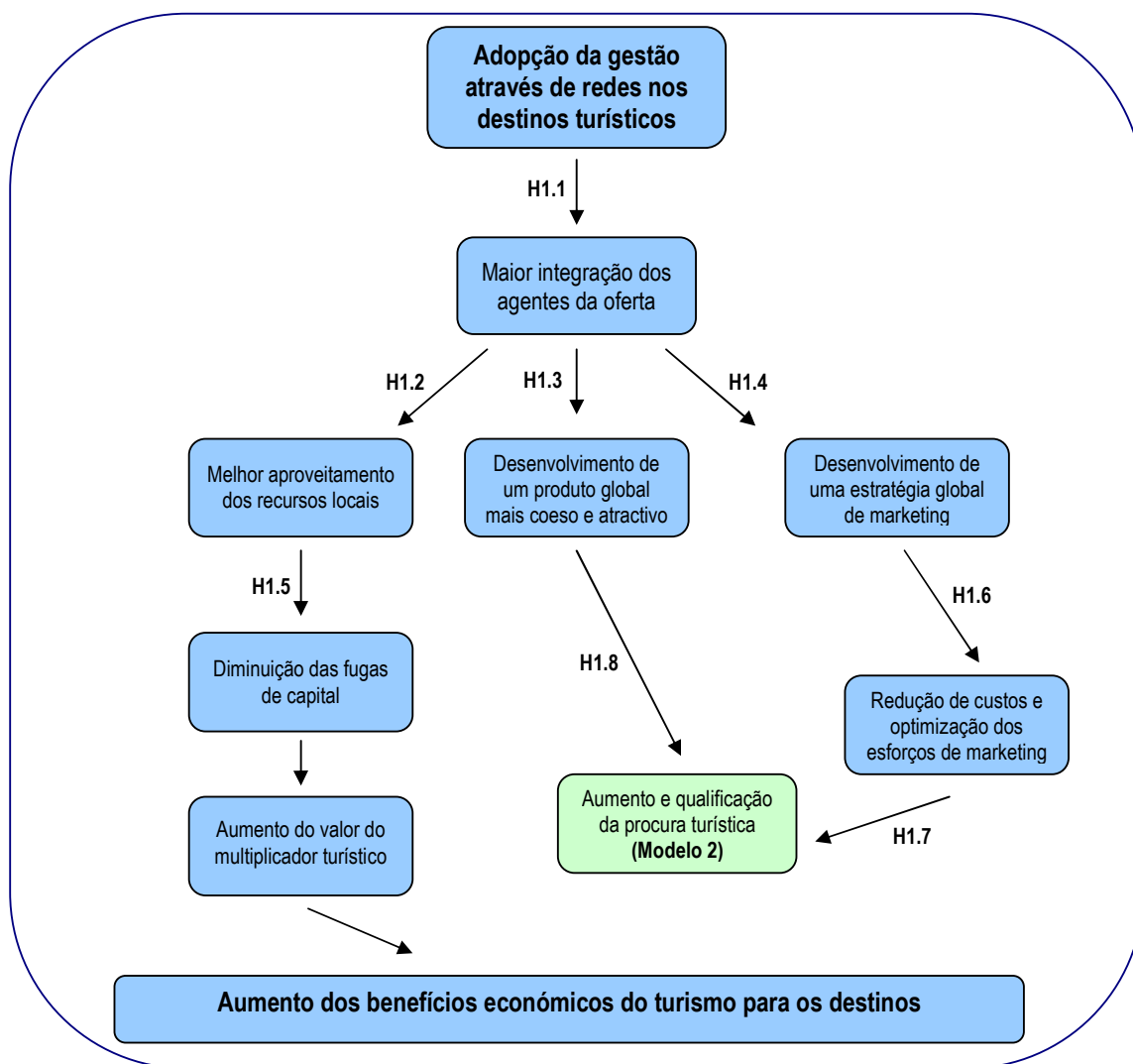


Figura 5.1. – Modelo de análise da influência da gestão de redes na oferta turística de um destino

A Figura 5.1 procura demonstrar a influência da gestão de redes na oferta turística de um destino. O efeito imediato esperado pela adopção deste tipo de modelo de gestão é a maior integração dos agentes locais da oferta. Isto leva a uma maior sinergia entre as empresas do destino o que pode trazer vários efeitos positivos como o desenvolvimento de um produto turístico mais coeso e atractivo, a melhoria da estratégia global de marketing a partir da cooperação entre todos os envolvidos e, finalmente, o melhor aproveitamento dos recursos locais através do aumento do consumo de produtos da própria região por parte das actividades económicas que fornecem bens e serviços aos visitantes e de todas as actividades que indirectamente beneficiam com o aumento da procura turística (fornecedores das actividades turísticas, fornecedores dos fornecedores e assim sucessivamente). Também é provável que possa ocorrer um aumento do consumo de inputs primários locais (mão-de-obra e capital) por parte das actividades económicas que integram aquela economia. Em consequência poderá ocorrer uma alteração na origem geográfica dos consumos intermédios e primários das actividades económicas do destino turístico que está a ser objecto de análise, o que levaria a uma menor fuga do capital proveniente dos gastos dos visitantes, em consequência de uma maior interligação das actividades económicas do destino, originando um aumento do multiplicador turístico. O acréscimo do multiplicador turístico influenciaria de forma positiva os efeitos que o turismo proporciona para os destinos turísticos.

Por outro lado, a melhoria do produto turístico oferecido e a optimização dos esforços de marketing poderão proporcionar o aumento e a qualificação da procura turística do destino em que se observa a implementação da gestão de redes. Desta forma, como se encontra explicitado na Figura 5.2, a qualificação do produto turístico e a adopção de estratégias de marketing mais concentradas terão um efeito positivo na dimensão da procura turística, ocorrendo possivelmente um aumento do número de visitantes, além de um incremento na duração da estadia média e do valor da despesa média dos visitantes. Portanto, o que se verifica é o provável aumento do consumo turístico individual, ocasionado pelos factores descritos anteriormente.

A melhor organização e integração dos agentes locais da oferta somada com o aumento do consumo turístico individual provavelmente levarão a um aumento da formação bruta de capital fixo turístico e também do consumo colectivo do turismo, pois estes componentes da procura turística são positivamente influenciados por estes factores e tendem a crescer quando se apresentam as condições apresentadas no modelo. Um aumento nos níveis do consumo colectivo turístico e da formação bruta de capital fixo turístico, por sua vez, podem ser responsáveis por um aumento do consumo turístico individual devido a melhoria da oferta turística do destino. Outro provável efeito da melhoria do produto turístico e de uma utilização mais efectiva das ferramentas de marketing seria uma crescente fidelização do mercado, já que estas são condições que propiciam ao visitante um maior nível de satisfação e uma maior propensão à repetição da visita. Podemos, portanto, concluir que se a adopção de um modelo de gestão de redes para os destinos turísticos contribuir para uma melhor qualificação dos produtos turísticos oferecidos e para o

desenvolvimento de estratégias de marketing mais assertivas, ocorrerão acréscimos na procura turística do destino e um consequente aumento dos benefícios económicos do turismo.

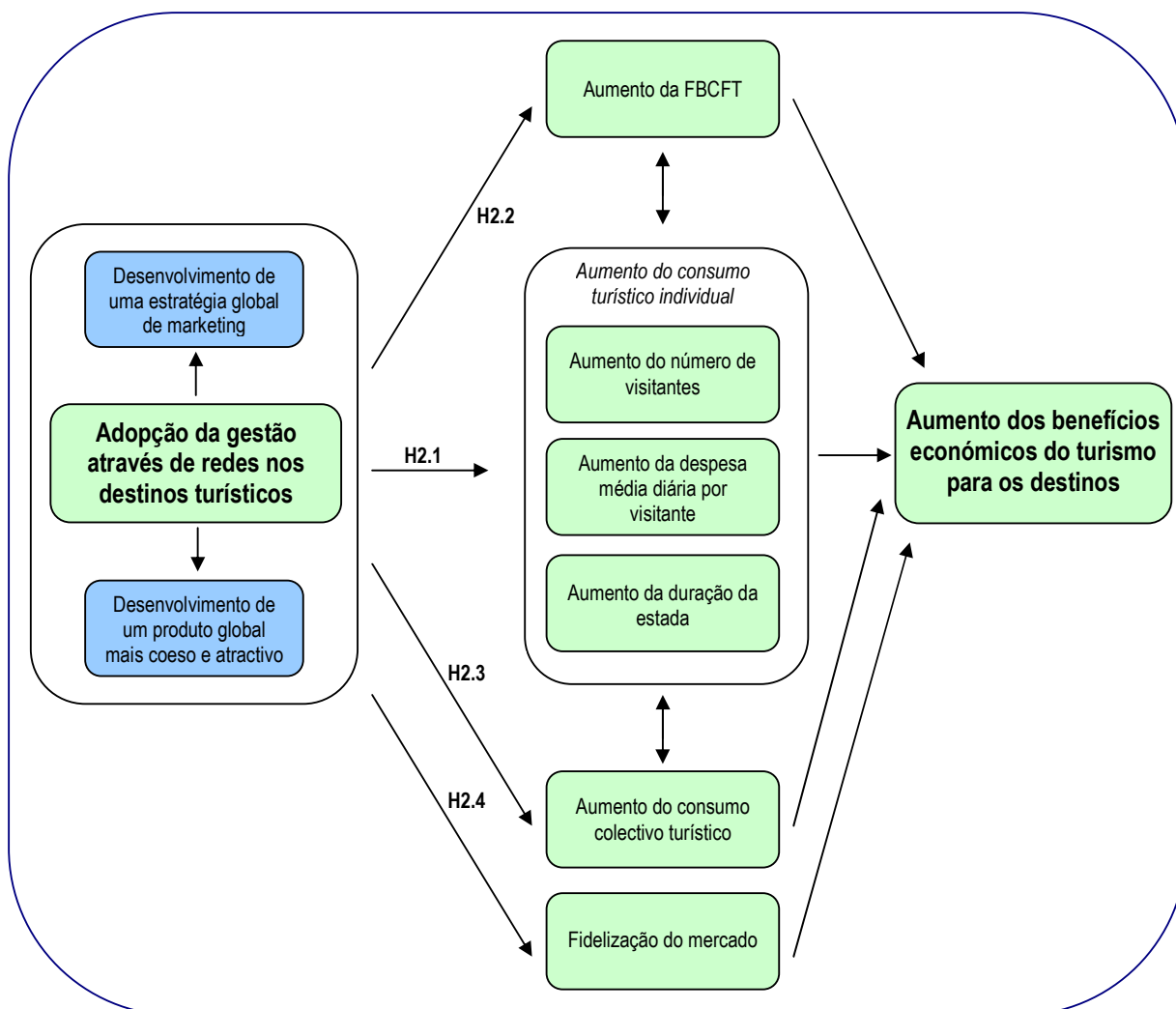


Figura 5.2. – Modelo de análise da influência da gestão de redes na procura turística de um destino

Para uma maior sistematização das informações apresentadas nos modelos propostos (Figuras 5.1 e 5.2), foram criadas hipóteses de investigação (Tabela 5.1)

Tabela 5.1. – Hipóteses de investigação derivadas do modelo apresentado

<p>Hipótese principal: A adopção da gestão através de redes nos destinos origina um acréscimo dos benefícios económicos que o turismo proporciona para esse destino</p>
<p>Hipóteses do Modelo 1: Influência da gestão de redes na <i>oferta turística</i> de um destino</p> <p>H 1.1 – A adopção do modelo de gestão através de redes nos destinos turísticos é responsável por uma maior integração dos agentes da oferta turística</p> <p>H1.2 – A maior integração dos agentes da oferta turística de um destino resulta num melhor aproveitamento dos recursos locais</p> <p>H1.3 – A maior integração dos agentes da oferta turística de um destino resulta no desenvolvimento de um produto global mais coeso e atractivo</p> <p>H1.4 – A maior integração dos agentes da oferta turística cria condições para o desenvolvimento de uma estratégia global de marketing do destino</p> <p>H1.5 – O melhor aproveitamento dos recursos económicos locais é responsável pela diminuição das fugas de capital</p> <p>H1.6 – O desenvolvimento de uma estratégia global de marketing no destino resulta numa redução de custos e optimização dos esforços de marketing</p> <p>H1.7 – A optimização dos esforços de marketing de um destino turístico contribuem para o aumento e a qualificação da procura turística neste destino</p> <p>H1.8 – O desenvolvimento de um produto turístico global mais coeso e atractivo contribui para o aumento e a qualificação da procura turística neste destino</p>
<p>Hipóteses do Modelo 2: Influência da gestão de redes na <i>procura turística</i> de um destino</p> <p>H2.1 – A adopção do modelo de gestão através de redes nos destinos turísticos é responsável pelo aumento do consumo turístico individual</p> <p>H2.2 – A adopção do modelo de gestão através de redes nos destinos turísticos é responsável pelo aumento da formação bruta de capital fixo turístico (FBCFT)</p> <p>H2.3 – A adopção do modelo de gestão através de redes nos destinos turísticos é responsável pelo aumento do consumo colectivo turístico</p> <p>H2.4 – A adopção do modelo de gestão através de redes nos destinos turísticos pode levar a fidelização de visitantes</p>

5.2 Metodologia utilizada para avaliação da influência das redes nos impactos económicos do turismo

5.2.1 Delimitação do caso de estudo

Para que fosse avaliada a influência da gestão através de redes no impacto económico do turismo nos destinos, foi utilizada uma abordagem dedutiva. As hipóteses iniciais foram determinadas a partir do modelo de análise elaborado e a sua verificação ocorreu através da observação, descrição e análise deste modelo. A investigação teve início com uma revisão de literatura que identificou os elementos teóricos que deram sustentação às hipóteses apresentadas na secção anterior.

Na sequência do enquadramento teórico, foi realizada uma investigação empírica que teve como objectivo estabelecer ligações entre a utilização de um determinado modelo de gestão de destinos e os impactos económicos causados pelo turismo neste destino, de acordo com as hipóteses formuladas. Para esta investigação empírica, optou-se por um caso de estudo baseado na análise da experiência da criação de uma rede num destino turístico de pequena dimensão e das suas consequências na economia local. O estudo em profundidade de um caso específico, se por um lado não permite estabelecer conclusões gerais que se apliquem a situações genéricas, por outro permite estabelecer de forma bastante clara as relações entre as variáveis e os aspectos que serão estudados, sendo então uma forma eficiente de alcançar os objectivos propostos neste trabalho.

Como objecto de estudo de caso deste trabalho, foram escolhidas as *Rotas Gourmet de Lousada*. Esta iniciativa, liderada pela Câmara Municipal de Lousada, representa de forma adequada a tipologia de organização em redes abordada neste estudo. A rede em questão é formada por um grupo de estabelecimentos de restauração e casas de turismo em espaço rural do município que oferecem roteiros gastronómicos que incluem pequeno-almoço, provas de queijos, vinhos e produtos típicos da região, almoço e lanche da tarde, além de visitas a monumentos da cidade (CM Lousada, 2009). As Rotas Gourmet funcionam desde 2006 e agregam vários fornecedores locais do sistema turístico. Em termos metodológicos, a rede formada neste destino pareceu uma escolha adequada para o caso de estudo tanto pela sua dimensão como pelas suas características estruturais, além da facilidade de acesso aos actores que a integram. Uma limitação encontrada é o facto da rede ter sido criada há apenas três anos. Por se tratar de uma rede jovem, os seus efeitos na economia podem ainda não ser tão expressivos. Por outro lado, a análise de uma rede que ainda se encontra num estágio inicial de formação torna a análise mais completa e permite aferir de forma mais precisa quais as mudanças ocorridas na oferta turística e na economia local a partir da sua criação.

Desta forma foram feitas análises que tentaram verificar de que forma os agentes locais da oferta, nomeadamente os pertencentes às Rotas Gourmet, se organizam e se relacionam entre si, para a verificação dos efeitos destas inter-relações na economia e no turismo do município. Por outro lado, uma análise mais

completa da economia do município, que determinaria com maior exactidão qual a real influencia da rede formada na estrutura económica local, não fez parte do escopo desta investigação. Não obstante, foram realizadas investigações exploratórias que tentaram rastrear as formas de interferência da rede no tecido económico local, o que podem servir de base para investigações posteriores que avancem no sentido de determinar de forma mais precisa quais são os impactos das estruturas de rede nas economias onde elas são implementadas.

5.2.2 Recolha de dados secundários

Para além das informações obtidas através da revisão bibliográfica realizada, houve a necessidade de obter outros dados para avaliar o modelo proposto na secção anterior em termos de verificação ou não das hipóteses formuladas. O principal objectivo da recolha de dados secundários foi a caracterização do município de Lousada em termos de sua estrutura económica e também em relação ao sistema turístico existente. A recolha destes dados procurou abranger um horizonte temporal mais alargado, no sentido de criar condições práticas para uma análise que abrangesse a situação económica e turística do destino estudado em dois momentos distintos, nomeadamente antes e depois da existência da rede na qual participam vários agentes locais da oferta turística.

Os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) auxiliaram na caracterização geral do município de Lousada e da sua economia, no entanto, não permitiram caracterizar a actividade turística local. A pequena dimensão do município e o número reduzido de equipamentos e infra-estruturas turísticas locais fazem com que a desagregação de dados ao nível municipal coloque em risco a confidencialidade dos dados individuais de cada empresa, o que torna inapropriada a sua divulgação. Desta forma a principal fonte de dados secundários foi a Câmara Municipal de Lousada, que disponibilizou uma quantidade considerável de informações relativas à actividade turística do município e ao funcionamento das Rotas Gourmet. Um instrumento particularmente importante para esta fase da investigação foi o Diagnóstico Social Estratégico e Prospectivo desenvolvido pela Rede Social de Lousada. Este documento, finalizado em 2009, foi o resultado do trabalho de vários agentes económicos locais, coordenados pela Câmara Municipal, e trouxe dados extremamente actualizados acerca do território e da economia local.

5.2.3 Recolha de dados primários

5.2.3.1 Delimitação da população e amostra

As três principais fontes de obtenção de dados primários para complementar as informações obtidas na revisão bibliográfica e na análise dos dados secundários recolhidos nesta investigação seriam a oferta turística local, a procura turística local e a população residente no município. A partir da análise dos

objectivos da investigação e da disponibilidade de tempo e recursos para a realização do estudo, optou-se por trabalhar apenas com os dados fornecidos pelos integrantes da oferta turística local. A opção por não incluir a procura turística no grupo de inquiridos deste trabalho ocorreu principalmente pelo facto de que o conhecimento destes indivíduos sobre a situação da economia local e sobre os efeitos da implementação da rede em Lousada são menos profundos do que o dos agentes locais da oferta. Atendendo a que não existiam recursos financeiros e temporais que permitissem a inquirição da oferta e da procura, pelas razões apresentadas optou-se pela primeira em detrimento da segunda.

Em relação à população local, a opção feita neste estudo foi o de limitar o seu escopo aos representantes da oferta turística local. Como a grande maioria dos elementos entrevistados é oriunda de pequenas empresas, muitas vezes empreendimentos familiares, estes respondentes representam de forma autêntica a comunidade local. Há que se recordar que o foco das análises deste trabalho recai sobre os impactos económicos do turismo (em detrimento aos impactos socioculturais ou ambientais) e desta maneira os agentes económicos locais são, de facto, a principal fonte de informação relevante para a investigação.

Excluídos os membros da população local e os integrantes da procura turística, procedeu-se então à delimitação de quais seriam as organizações locais definidas como pertencentes à oferta turística de Lousada. A Organização Mundial do Turismo (World Tourism Organization, 2008a) determina que do total de bens e serviços consumidos pelos visitantes de um destino existem aqueles que são considerados específicos e os que são considerados não específicos do turismo. Os bens e serviços específicos ainda podem ser divididos em característicos e conexos ao turismo. Neste trabalho foram consideradas como membros da oferta turística local aquelas organizações que fornecem bens ou serviços característicos do turismo. Para seleccionar quais as organizações locais que se enquadram nesta classificação recorreu-se à lista da OMT (contida no documento International Recommendations for Tourism Statistics 2008a) que define as actividades económicas características do turismo como sendo aquelas que oferecem bens e serviços característicos do turismo. O mesmo documento define os produtos característicos do turismo como sendo aqueles que atendem a um ou a ambos dos seguintes critérios:

- A despesa turística naquele produto deve representar uma parcela *significante* da despesa turística total
- A despesa turística naquele produto deve representar uma parcela *significante* do total do consumo deste produto em determinada economia. Este critério implica na condição de que a ausência de visitantes levaria a uma interrupção do fornecimento do produto.

O Anexo 5.1. deste trabalho apresenta a lista das actividades económicas características do turismo. A partir desta pré-definição, foi solicitada à Câmara Municipal de Lousada uma listagem de todos os estabelecimentos e instituições que se enquadrassem nas definições da OMT e o que se obteve foi uma relação dos estabelecimentos que, segundo avaliação da própria Câmara Municipal, teriam alguma

relevância para o turismo no município. Esta listagem delimitou a população de estudo deste trabalho e devido à dimensão da oferta turística definida, optou-se pela inquirição da totalidade desta população e não de apenas uma amostra representativa. Além de todos os integrantes das Rotas Gourmet, a oferta turística do município conta ainda com outros meios de alojamento, estabelecimentos de restauração, agências de viagem e equipamentos desportivos e de lazer. O Anexo 5.2. deste trabalho apresenta a listagem completa das organizações componentes da oferta turística do município.

5.2.3.2 Instrumento de inquirição

Devido aos objectivos da investigação e às características da população a ser estudada, era necessário o desenvolvimento de um instrumento de inquirição que fosse por um lado amplo e flexível (para detectar as impressões gerais dos inquiridos acerca do turismo em Lousada e dos impactos causados pela rede existente) e por outro específico o suficiente para poder recolher informações precisas sobre os efeitos da rede na economia e o desempenho das organizações pertencentes à oferta turística municipal. Por este motivo, optou-se por construir um guião de entrevista semi-estruturada que incorporava questões abertas e fechadas. Desta forma, houve a possibilidade de registar opiniões mais globais dos respondentes ao mesmo tempo em que puderam ser recolhidos dados específicos sobre indicadores económicos e turísticos.

O processo de construção do guião iniciou-se com a realização de algumas entrevistas em profundidade a representantes da Câmara Municipal de Lousada. Estas entrevistas tiveram o objectivo de recolher informações preliminares que permitissem a delimitação exacta da rede formada a partir das Rotas Gourmet, além de caracterizar mais detalhadamente a economia e a dinâmica turística do município. Estas entrevistas trouxeram inputs fundamentais para o trabalho, tanto para a identificação e delimitação da população objecto de análise como também para a caracterização preliminar do sistema turístico local e da rede existente no destino, tendo sido elemento de apoio fundamental para a elaboração do guião de entrevista semi-estruturada. Ghiglione & Matalon (1993) distinguem dois tipos de utilização para as entrevistas em profundidade, a saber, aprofundamento e exploração. Como a base deste estudo é essencialmente exploratória, as entrevistas em profundidade foram peças fundamentais para a metodologia de investigação pois, segundo os mesmos autores já citados, conseguem “extrair as variáveis que explicam as variações dos comportamentos e atitudes da população estudada” (Ghiglione & Matalon, 1993, p. 94).

Portanto, as entrevistas em profundidade realizadas junto dos integrantes da Câmara Municipal, juntamente com a revisão da literatura efectuada, serviram de base para a confecção do guião de entrevista semi-estruturada, administrada a toda a população do estudo. O guião elaborado constou de cinco secções, cada uma dedicada à recolha de um tipo específico de informação e com o objectivo de responder a um aspecto específico da investigação proposta.

A primeira parte do guião foi dedicada às Rotas Gourmet. A partir de uma selecção inicial, que dividia a população em dois grupos (os pertencentes e os não pertencentes às Rotas Gourmet) eram feitas perguntas específicas a cada grupo. Aos elementos da oferta que não participam nas Rotas, era questionado o motivo da não participação e a opinião sobre as Rotas. O objectivo principal foi o de verificar o interesse destes agentes locais da oferta em participarem um dia nas Rotas e a aferição do nível de integração entre estes elementos e aqueles pertencentes à rede. Aos elementos da oferta turística que fazem parte das Rotas Gourmet, foi colocado um grupo diferente de questões que tinham como principais objectivos identificar as vantagens e as desvantagens percebidas por cada membro em relação à sua participação nas Rotas e sua opinião geral sobre a rede, além de aferir o nível de participação de cada um na estrutura formada.

A segunda parte do guião da entrevista incluía questões sobre as percepções de cada agente local da oferta turística em relação às mudanças ocorridas no turismo de Lousada após a implantação das Rotas Gourmet. Esta secção teve como principais objectivos verificar o grau de aceitação da rede por parte da oferta turística local, além de tentar medir o nível de efectividade das acções desenvolvidas pelas Rotas na melhoria dos indicadores económicos e turísticos da localidade. Outro objectivo desta secção foi o de tentar caracterizar de forma precisa a procura turística existente em Lousada.

A terceira parte do guião serviu de base para uma análise sociométrica da rede formada pelos integrantes da oferta turística de Lousada. A partir da verificação do grau de inter-ligação entre os integrantes locais da oferta turística, foi construído um mapa que representou todas as ligações existentes entre a oferta local. Este mapa serviu de base para uma análise detalhada da rede social construída no sistema turístico lousadense e, em especial, para analisar a relevância das Rotas Gourmet na configuração final da estrutura existente.

A quarta parte do guião procurava verificar o desempenho global de cada organização analisada, além de caracterizar as relações económicas existentes entre os agentes locais da oferta turística e as restantes actividades que fazem parte da economia local. Nesta secção, todas as questões foram realizadas tendo como base duas marcas temporais: os anos de 2005 e 2008. O ano de 2005 foi escolhido por ter sido o último ano antes da implementação das Rotas Gourmet no município. O ano de 2008 representa o último ano fiscal encerrado antes do período de administração das entrevistas. De forma específica, cada respondente deveria classificar o desempenho de seu negócio em 2005 e 2008, além de detalhar aspectos do volume e da distribuição das receitas e despesas do seu estabelecimento nos anos de referência. O objectivo das questões efectuadas e da identificação destes dois períodos temporais foi o de detectar quais foram as mudanças efectivas na estrutura das organizações turísticas locais e da própria economia de Lousada após a implementação das Rotas Gourmet. Outro objectivo foi o de verificar o nível de integração dos agentes económicos locais e tentar perceber qual o nível de fuga de capital existente naquela economia. Também

nesta secção, estão incluídas algumas questões específicas sobre a percepção da oferta relativamente às alterações ocorridas na procura durante o período considerado.

A quinta e última parte do guião foi dedicada à descrição geral da organização referenciada em cada entrevista. Foram recolhidas informações específicas sobre as actividades desenvolvidas por cada organização, o seu tempo de actividade e a sua dimensão. Estes dados foram importantes para caracterizar a oferta turística de Lousada a partir da descrição dos elementos desta oferta.

A reprodução do guião elaborado encontra-se no Anexo 5.3. deste trabalho.

De forma geral, o guião procurou abranger todos os aspectos relacionados com as hipóteses formuladas na secção anterior deste trabalho e foi elaborado com cuidados metodológicos que visaram tornar a recolha de dados mais dinâmica e mais directa, aumentando a taxa de resposta. O guião foi um instrumento que se mostrou efectivo na recolha de dados relevantes que auxiliaram o investigador a possuir uma gama de informações que possibilitaram a realização de análises bastante aprofundadas.

O instrumento elaborado foi testado através de duas entrevistas iniciais, uma a um membro da população pertencente às Rotas Gourmet e outra a um membro da oferta turística que não pertence às Rotas. O teste demonstrou a eficiência do instrumento e após a sua realização foram feitos apenas pequenos ajustes no guião elaborado, nomeadamente a inversão da ordem de algumas questões para que houvesse um melhor ritmo nas entrevistas. A versão final do guião, modificado após o pré-teste, é apresentada no Anexo 5.4. deste trabalho.

Como já foi mencionado, a elaboração do guião teve como base as hipóteses de investigação formuladas na primeira secção deste capítulo. Para cada hipótese foi elaborado um número específico de questões que tinham como objectivo validar ou não os pressupostos apresentados em cada uma delas. A Tabela 5.2 mostra a relação de cada questão inserida no guião com as hipóteses de investigação formuladas e com os objectivos da investigação.

Tabela 5.2 – Hipóteses formuladas no modelo de análise da influência da gestão de redes na oferta turística e a sua relação com o guião de entrevista elaborado para orientar as entrevistas aos integrantes da oferta turística do município de Lousada

Hipóteses	Relação com as questões do guião
<i>Hipóteses relacionadas com a oferta turística</i>	
H 1.1 – A adopção do modelo de gestão através de redes nos destinos turísticos é responsável por uma maior integração dos agentes da oferta turística	1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.7, 1.8, 1.9 (a, b, c, d, e, f, g), 2.1 (e), 3.1, 4.1 (g, j, k), 4.2, 4.6, 4.7
H1.2 – A maior integração dos agentes da oferta turística de um destino resulta num melhor aproveitamento dos recursos locais	1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9 (e, f, g), 2.1 (c, h, i, l, m, r), 4.1 (g, j, k, m), 4.2, 4.6, 4.7, 4.8
H1.3 – A maior integração dos agentes da oferta turística de um destino resulta no desenvolvimento de um produto global mais coeso e atractivo	1.5, 1.7, 1.8, 2.1 (e, f, g, h, i, j, k, n, o, q)
H1.4 – A maior integração dos agentes da oferta turística cria condições para o desenvolvimento de uma estratégia global de marketing do destino	1.5, 1.7, 1.8, 1.9 (g), 2.1 (j, k, p, q), 4.1 (k), 4.2
H1.5 – O melhor aproveitamento dos recursos económicos locais é responsável pela diminuição das fugas de capital	1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9 (e, f, g), 2.1 (e), 4.1 (g, i, j, k), 4.2, 4.6, 4.7, 4.8
H1.6 – O desenvolvimento de uma estratégia global de marketing no destino resulta numa redução de custos e optimização dos esforços de marketing	1 1.5, 1.9 (f), 2.1 (f, g, h, i, k, n, o, p, q), 4.1 (k), 4.2, 4.5, 4.6, 4.7
H1.7 – A optimização dos esforços de marketing de um destino turístico contribuem para o aumento e a qualificação da procura turística neste destino	1.5, 2.1 (a, b, c, d, f, g, h, i), 4.1 (a, b, c, d, e, f, h), 4.3, 4.4
H1.8 – O desenvolvimento de um produto turístico global mais coeso e atractivo contribui para o aumento e a qualificação da procura turística neste destino	1.5, 2.1 (a, b, c, d, f, g, h, i), 4.1 (a, b, c, d, e, f, h), 4.3, 4.4

Tabela 5.3 – Hipóteses formuladas no modelo de análise da influência da gestão de redes na procura turística e a sua relação com o guião de entrevista elaborado para orientar as entrevistas aos integrantes da oferta turística do município de Lousada

Hipóteses	Relação com as questões do guião
<i>Hipóteses relacionadas com a procura turística</i>	
H2.1 – A adopção do modelo de gestão através de redes nos destinos turísticos é responsável pelo aumento do consumo turístico individual	1,4, 1.5, 2.1 (a, b, c, d, f, h, i), 4.1 (a, b, c, d, e, f, h), 4.3, 4.4
H2.2 – A adopção do modelo de gestão através de redes nos destinos turísticos é responsável pelo aumento da formação bruta de capital fixo turístico	1.5, 1.7, 1.8, 2.1 (j, k, n, o), 4.1 (l), 4.9
H2.3 – A adopção do modelo de gestão através de redes nos destinos turísticos é responsável pelo aumento do consumo colectivo turístico	1.5, 1.7, 1.8, 2.1 (j, k, n, o), 4.1 (k), 4.2
H2.4 – A adopção do modelo de gestão através de redes nos destinos turísticos pode levar a fidelização de visitantes	1.5, 1.7, 1.8, 2.1 (g, i), 4.1 (d), 4.2

5.2.3.3 Administração do instrumento de inquirição

O tipo de instrumento de inquirição escolhido e o tamanho e perfil da população a ser entrevistada determinou que a administração de todas as entrevistas fosse feita de forma directa pelo investigador. Esta forma de recolha de dados pareceu adequada devido à reduzida dimensão da população inquirida e também ao facto de que um estudo em profundidade de um caso específico necessita de informações que vão além dos simples dados quantitativos. Desta forma, o contacto directo do investigador com a população que é objecto de análise nesta dissertação permitiu a recolha de informações relevantes que não poderiam ser captadas apenas pelas questões inicialmente colocadas no guião. Como o entrevistador possuía conhecimentos concretos sobre o tema abordado, o perfil dos entrevistados e os objectivos propostos, havia a possibilidade do aprofundamento de algumas questões para que fossem recolhidas informações mais abrangentes do que somente aquelas estabelecidas inicialmente no guião.

As observações directas realizadas pelo investigador nos momentos de administração do instrumento de recolha de dados complementaram as informações recolhidas formalmente e foram de grande auxílio no

momento da elaboração das conclusões deste trabalho. Veal (2006) afirma que a observação directa é uma técnica comumente negligenciada nas investigações do lazer e do turismo, mas que pode representar um papel vital nas estratégias de investigação, mesmo que seja rara a possibilidade de basear todo um projecto de estudo na observação. Especificamente neste trabalho, a observação directa funcionou como uma técnica complementar de recolha de dados mas foi bastante importante na medida em que propiciou ao investigador a possibilidade de aprofundar as análises em relação ao produto turístico oferecido em Lousada e às ligações entre os agentes locais da oferta turística.

5.2.4 Análise dos dados

Para a análise dos dados recolhidos durante a investigação realizada em Lousada, foram utilizadas várias técnicas de análise de dados. Em primeiro lugar foi utilizada a análise de conteúdo das entrevistas em profundidade realizadas. Segundo Krippendorff (2004) a análise de conteúdo é uma ferramenta científica que permite aos investigadores aumentarem a sua compreensão sobre um determinado fenómeno, trazendo novas perspectivas sobre o tema estudado. No caso específico deste trabalho, as entrevistas em profundidade foram fundamentais na medida em que forneceram informação para a descrição e delimitação da oferta turística do município, ao mesmo tempo em que tiveram grande utilidade na caracterização da rede formada pelas Rotas Gourmet. A mesma técnica também foi utilizada para a análise das informações recolhidas durante as entrevistas semi-estruturadas. Além dos dados quantitativos fornecidos por cada um dos elementos da oferta turística que participaram na investigação, o investigador procurou, através da observação directa e da análise do discurso de cada um dos entrevistados, recolher dados complementares para análise. Esta informação qualitativa foi de grande utilidade para a avaliação do nível de aceitação da rede por parte da oferta turística local e também para a observação do nível de participação dos integrantes nas Rotas Gourmet.

Outro tipo de metodologia utilizado para a caracterização da rede a ser estudada foi a análise sociométrica desta estrutura. A análise sociométrica foi inicialmente aplicada por J.L. Moreno na década de 1930 e consiste na avaliação das escolhas sociais de um determinado grupo (Crano & Brewer, 2002). Nesta dissertação, este conceito foi colocado em prática através da determinação, por parte de cada um dos entrevistados, dos outros elementos da oferta turística local com os quais ele teria algum tipo de ligação. A tabulação e análise das ligações encontradas permitiram a criação de uma matriz de ligações entre as organizações que, por sua vez, deu origem a um sociograma, que representou de forma gráfica o desenho da rede formada pela oferta turística local.

O aprofundamento da análise de redes realizada implicou o cálculo de alguns indicadores importantes para a determinação das características estruturais desta estrutura. Os cálculos utilizados visavam principalmente a verificação da densidade das redes analisadas e do grau de centralidade de cada um de seus actores. Para

concretizar estes objectivos foram calculados três índices: índice de conectividade; conectividade máxima da rede e grau de conectividade da rede.

O índice de conectividade permite avaliar a importância individual de cada elemento da rede, através da proporção entre o número de ligações existentes de cada elemento e o número máximo de ligações possíveis que este possa ter na rede. O valor obtido tem que ser sempre entre 0 e 1, em que 1 representa o número máximo de ligações. O cálculo deste índice é obtido através da seguinte fórmula:

$$IC = \frac{n_i}{N-1} \quad (5.1)$$

Onde:

$n_i \rightarrow$ número de ligações do elemento

$N \rightarrow$ população total da rede

A conectividade máxima da rede representa o número máximo de ligações que pode ser verificado na estrutura. Matematicamente, o valor da conectividade máxima é a combinação dois a dois de todas as ligações verificadas entre os actores de uma rede. É utilizada a combinação simples, uma vez que a ordem das ligações não importa mas cada uma delas pode ser contada apenas uma vez. A fórmula para este índice é a seguinte:

$$CMR = C_2^N = \frac{N!}{2!(N-2)!} \quad (5.2)$$

Onde:

$N \rightarrow$ população total da rede

O grau de conectividade da rede determina a proporção entre as ligações existentes e o número máximo de ligações que a rede pode criar. O valor obtido tem que ser sempre entre 0 e 1, sendo que 1 representa o número máximo de ligações. A seguinte fórmula é utilizada para o cálculo deste índice:

$$CCR = \frac{\sum n_i}{C_2^N} \quad (5.3)$$

Onde:

$n_i \rightarrow$ número de ligações do elemento

$N \rightarrow$ população total da rede

Os restantes dados recolhidos nas entrevistas semi-estruturadas foram analisados estatisticamente. Foram realizadas análises univariadas que determinaram as frequências absolutas e relativas das séries de dados referentes às percepções dos entrevistados e também dos dados relativos ao desempenho das organizações locais e da economia de Lousada como um todo. No âmbito destas análises univariadas foram também utilizadas algumas estatísticas descritivas de localização e de dispersão.

Por fim, foram utilizadas análises bivariadas para avaliar as diferenças entre dois grupos distintos de entrevistados: os elementos da oferta turística local que pertenciam à rede formada pelas Rotas Gourmet e os elementos dessa oferta que não pertenciam à rede. O objectivo era detectar a presença ou não de diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos em termos de percepções das alterações que ocorreram depois da introdução das Rotas Gourmet no município de Lousada, bem como das alterações que ocorreram nas suas actividades. Como estamos na presença de dois grupos de pequena dimensão foi necessário testar o pressuposto da normalidade para aplicar o teste t. Quando este pressuposto não se verificou recorreu-se ao teste não paramétrico de Mann-Whitney.

Capítulo 6 – Caracterização do município de Lousada enquanto destino turístico

Introdução

Este capítulo traz uma breve caracterização do Município de Lousada, local onde se desenvolvem as actividades das Rotas Gourmet, objecto de estudo deste trabalho. O capítulo apresenta, de forma sucinta, as características geográficas, demográficas e económicas do município e também descreve os elementos do sistema turístico local.

O capítulo também contém uma descrição mais detalhada das Rotas Gourmet de Lousada. Para a recolha das informações apresentadas neste capítulo as principais fontes de dados foram o INE e a Câmara Municipal de Lousada, além de observações directas do investigador e entrevistas em profundidade com elementos chave da oferta turística do município.

6.1 – Caracterização geral do município de Lousada

Situado na região Norte de Portugal, o concelho de Lousada pertence à região do Tâmega e faz parte do distrito do Porto. Conta com 25 freguesias nos seus 96 Km² e faz divisão com os concelhos de Penafiel, Paredes, Paços de Ferreira, Santo Tirso, Vizela, Felgueiras e Amarante (Figura 6.1.). Segundo dados do INE (2007), havia no município de Lousada 47.429 habitantes e a densidade demográfica era de 494,2 Hab/Km². Lousada conta com uma população bastante jovem. Em 2007, 34,3% dos habitantes de Lousada tinham menos de 25 anos, enquanto o número total de portugueses nesta mesma faixa etária não é superior aos 27% (INE, 2007).



Figura 6.1. – Mapas da Região Norte de Portugal e do Município de Lousada

Fonte: (INE, 2002)

O Diagnóstico Social Estratégico e Prospectivo, desenvolvido pela Rede Social de Lousada (2009) descreve a região do Tâmega, onde Lousada está inserida, como um território heterogéneo de transição entre a Área Metropolitana do Porto e o interior da região Norte. É uma área de 1.988 Km², correspondendo a 9,3% da região Norte de Portugal. Este território caracteriza-se pela concentração crescente da população nos centros urbanos e sedes de concelho e pelo despovoamento das áreas rurais apresentando assim debilidades de coesão territorial na estrutura urbana. O diagnóstico destaca que o mercado de trabalho atravessa uma profunda crise na região: ao mesmo tempo em que o emprego tem vindo a diminuir, as qualificações escolares dos trabalhadores são muito deficitárias e as actividades dominantes são de carácter intensivo em mão-de-obra. Não se encontram na região grandes avanços tecnológicos nem actividades intensivas em saber ou nas tecnologias de informação e comunicação. Desta forma, o território é classificado de acordo com o estudo “*Tipificação das Situações de Exclusão em Portugal Continental*” realizado pela Área de Investigação e Conhecimento e da Rede Social, ISS, IP como um *Território Industrial com Forte Desqualificação*.

No que se refere à acessibilidade, Lousada encontra-se estruturada em torno de um corredor bimodal, orientado no sentido Este-oeste, formado pela A4/IP4 e pela Linha do Douro. O eixo rodoviário é a principal via de comunicação inter-regional. A Oeste, permite a ligação ao Porto, respectiva área metropolitana e à Auto-Estrada do Norte, enquanto que a Leste se conecta ao interior Norte e à fronteira. Para além deste corredor bimodal, importa relevar a A42/IC25 (ligação à A3, no nó de Ermesinde) e a A11/IP9 (ligação à A7/IC5, no sentido de Felgueiras), ambas ligadas à A4/IP4.

Um dos traços territoriais mais marcantes prende-se com a clara manifestação de processos difusos de urbanização: os principais centros urbanos, assim como outros espaços de especialização produtiva, organizam um território dinâmico, em transformação, mas cujos traços de ruralidade que também o caracterizam se vão mantendo.

Em termos económicos, a principal actividade industrial desenvolvida no município é a de confecções e vestuário, apesar de também existir forte presença de empresas agro-industriais, principalmente ligadas aos vinhos verdes e lacticínios (CM Lousada, 2009). Segundo dados do INE, em 2006 91,1% das empresas locais eram microempresas, número menor do que a proporção nacional portuguesa, que é de 95,4%. O número médio de pessoal ao serviço era de 4,7 por empresa e o volume anual médio de negócios era de 186,6 mil euros por empresa. Os dados do INE ainda indicam que o sector industrial tem grande influência na geração de emprego no município. Enquanto em Portugal 61,4% dos trabalhadores por conta de outrem se encontram em empresas do sector terciário, 37,06% no sector secundário e 1,70% no sector primário, em Lousada o número de trabalhadores no sector secundário é de 75,84%, seguido do sector terciário com 23,66% e do sector primário com 0,50%.

A disponibilidade de mão-de-obra abundante e barata, sem qualificações elevadas e a proximidade à Área Metropolitana do Porto, cada vez melhor servida pela rede de transportes rápidos, foi atraindo muitos investimentos industriais, sobretudo a partir dos anos oitenta. O tipo de actividade industrial desenvolvida moldou o cenário económico existente actualmente em Lousada e que apresenta uma fragilidade da base económica municipal. Actualmente a economia local não consegue uma inserção desejável nas cadeias globais de valor e tem dificuldade em fixar o valor acrescentado gerado localmente. A crise no mercado de trabalho local acentua-se pelo facto de que 70% dos desempregados tem baixas qualificações (com escolaridade igual ou inferior ao 6º ano), o que dificulta a reinserção deste contingente no mercado (Rede Social de Lousada, 2009).

As estratégias do poder público e da comunidade local para ultrapassar as dificuldades da actual situação foram sumarizadas num diagnóstico prospectivo apresentado pela Rede Social de Lousada e baseiam-se na aposta firme em *áreas de excelência* detectadas internamente no município, como pode ser observado na Figura 6.2.

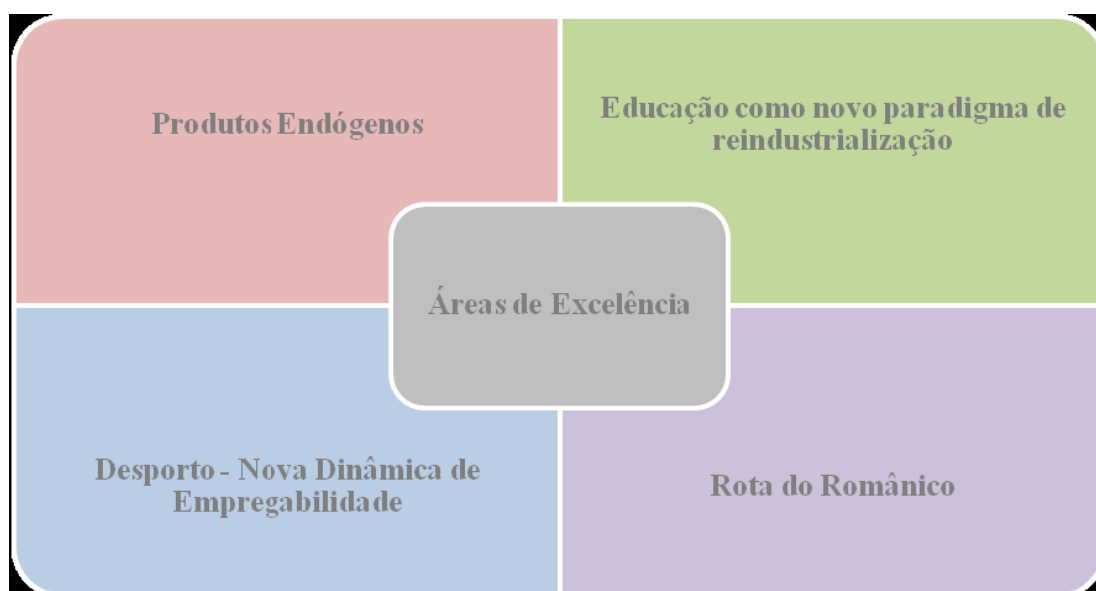


Figura 6.2 – Quadro resumo do Diagnóstico Prospectivo da Rede Social de Lousada

Fonte: (Rede Social de Lousada, 2009)

Percebe-se claramente a intenção de se desenvolverem actividades que valorizem o património, as infra-estruturas a população e a produção locais. Esta estratégia de desenvolvimento, baseada nas potencialidades locais, está intimamente ligada à priorização da actividade turística como motor de desenvolvimento, fazendo com que este sector ganhe destaque em termos locais.

6.2 – Descrição do sistema turístico de Lousada

O sistema turístico lousadense poderia ser caracterizado, até há pouco tempo atrás, como sendo ainda bastante incipiente e baseado numa oferta turística limitada e gerida de forma pouco profissional. Até há poucos anos, o turismo nunca tinha sido visto como um sector económico prioritário na região e portanto nunca haviam sido feitos investimentos significativos nesta área. A partir de uma decisão política e estratégica da Câmara Municipal, apoiada pela acção da vereadora do turismo, acções voltadas para o turismo passaram a ter, nos últimos anos, maior peso no município. A grande prova desta mudança de atitude está nas acções propostas pelo diagnóstico prospectivo mencionado na secção anterior, que colocam o turismo em destaque entre as estratégias de desenvolvimento económico e social do município.

Mesmo com a vontade política e a intenção estratégica de maior valorização do turismo, a oferta turística actualmente existente ainda está bem aquém do necessário para um desenvolvimento turístico com qualidade e em escala suficiente para servir de suporte para o desenvolvimento económico local. O que se observa hoje em dia é um conjunto de atracções e infra-estruturas que não conseguiria atender a um grande acréscimo na procura turística, seja pela sua capacidade de atendimento, seja pelo grau de integração e qualificação dos seus vários elementos. Actualmente em Lousada encontra-se uma oferta turística em transformação e aprimoramento, que procura se ajustar às necessidades do mercado e passar a oferecer um produto mais competitivo. Na sua configuração actual, o sistema turístico do município ainda mostra deficiências em termos de infra-estrutura e, mesmo contando com um leque bastante interessante de atractivos, estes ainda não estão bem preparados para atender à procura de forma satisfatória.

Entre os atractivos locais, três elementos principais podem ser destacados: o primeiro destaque é dado para o património arquitectónico representado pelos monumentos que fazem parte da Rota do Românico do Vale do Sousa. Dentre os 21 monumentos que fazem parte desta rota, 5 encontram-se em Lousada, colocando o município como elemento fundamental dos roteiros existentes. A Rota é constituída por uma rede que abrange representantes do poder público e autoridades eclesiásticas dos municípios envolvidos e actua na recuperação e conservação dos monumentos e realização de acções de formação aos envolvidos no processo e divulgação dos atractivos da região. Os monumentos encontram-se bem conservados e existe muita sinalização alusiva à Rota na região, porém ainda se verifica um distanciamento entre os gestores da Rota e as restantes organizações da oferta turística de Lousada. O segundo atractivo de Lousada que merece ser destacado é o seu Complexo Desportivo. Composto por instalações desportivas topo de gama em diversas modalidades, este complexo é a grande aposta de Lousada para se diferenciar no mercado turístico e atrair visitantes de diversos pontos de Portugal e do exterior. Um grande investimento está sendo feito neste atractivo, que é gerido pela Câmara Municipal e já atrai praticantes de desportos de várias modalidades, nomeadamente do ténis e do hóquei sobre grama, que contam com infra-estruturas de nível internacional. O que se pretende é posicionar o complexo como equipamento desportivo de ponta, atraindo

público através do desporto de competição, com eventos de abrangência nacional e internacional, e também conquistar um público que pratique o desporto na sua vertente de lazer. O Complexo Desportivo é considerado o atractivo âncora do município, e seria complementado com uma infra-estrutura de alojamento, alimentação, cultura e entretenimento que teriam dimensão e qualidade suficientes para atender a um aumento de visitantes, e também um maior nível de exigência destes visitantes. Por fim, podemos destacar o património imaterial representado pelos produtos endógenos, nomeadamente os produtos da gastronomia local, o queijo e o vinho produzido pelas quintas da região. Este terceiro atractivo é visto como um complemento, que tornaria mais completos os produtos que poderiam ser configurados a partir dos monumentos do românico ou do Complexo Desportivo. As Rotas Gourmet constituem elemento fundamental de divulgação e oferta deste terceiro atractivo e por isso desempenham um papel estratégico nas pretensões futuras de desenvolvimento turístico local. De forma geral, já existe a consciência clara da importância de cada um destes três tipos de atractivo para a composição da oferta turística local. O que se percebe que os três atractivos citados ainda estão numa fase de desenvolvimento e maturação e ainda não atingiram todo o grau de atractividade que potencialmente possuem.

As infra-estruturas existentes em Lousada para dar suporte aos atractivos turísticos ainda não possuem a configuração necessária para oferecer um produto de qualidade, principalmente se considerarmos o potencial de crescimento futuro da procura turística local. Em termos de alojamento, existem muito poucas unidades disponíveis. Lousada conta apenas com um residencial e uma pensão, além de alguns estabelecimentos de turismo em espaço rural. Ao longo da investigação realizada, percebeu-se que os dois primeiros elementos citados estão muito isolados do restante da oferta turística e não atendem às necessidades de qualidade e capacidade necessárias para o desenvolvimento turístico municipal. As casas de turismo em espaço rural, todas elas integradas nas Rotas Gourmet, oferecem um alojamento de melhor qualidade, porém em quantidade insuficiente para atender a um provável aumento do número de visitantes que pode ocorrer no médio prazo. Em relação à restauração, a situação é semelhante à do alojamento. Existem alguns bons restaurantes no município, oferecendo uma variedade de tipos de cardápio em ambientes bastante diversificados. A maior parte da oferta é dedicada à gastronomia tradicional e ainda existem alguns restaurantes mais modernos. O grande problema da restauração está na capacidade de atendimento, já que quase todos os estabelecimentos locais são de pequena dimensão e não têm condições para atender grupos maiores de visitantes. Um problema que se soma a este é a dispersão geográfica dos restaurantes, visto que eles estão espalhados por várias das 25 freguesias no concelho, fazendo com que não exista uma concentração de estabelecimentos de restauração que consiga atender de forma adequada a grandes grupos de visitantes, como os que provavelmente se deslocariam para o município durante grandes eventos realizados no Complexo Desportivo.

As três agências de viagem locais estão quase que exclusivamente dedicadas ao turismo emissor e têm muito pouca ligação com os restantes elementos da oferta turística local. Além do Complexo Desportivo, são

poucos os equipamentos de cultura, desporto e lazer no município. Merecem destaque nesta área o Centro Hípico do Vale do Sousa e o Eurocircuito de Lousada. Esta oferta complementar é bastante pobre tendo como parâmetro o tipo e quantidade de visitantes que se pretende atrair para Lousada. Apesar destas limitações é importante ressaltar que os excelentes excessos rodoviários a Lousada são um factor que contribuirá positivamente para o desenvolvimento turístico deste município. Dotada de uma óptima interligação com o sistema nacional de rodovias (como foi descrito na secção anterior), Lousada encontra-se muito próxima de grandes mercados emissores de visitantes, nomeadamente a cidade do Porto. É importante também destacar a proximidade do Aeroporto Internacional Francisco Sá Carneiro, que fica a cerca de 45 Km do centro de Lousada e se pode alcançar em menos de trinta minutos, através de rodovia. A proximidade e facilidade de acesso a grandes centros constitui-se ao mesmo tempo numa grande oportunidade e num grande desafio. Se por um lado abre a possibilidade de atrair um público numeroso e com elevado poder de compra, por outro torna mais difícil a tarefa de aumentar o tempo de estadia do visitante.

Numa análise global, percebe-se que existe a consciência do poder público e da própria oferta local de que melhorias devem ocorrer para que a oferta se qualifique e vários esforços estão sendo feitos neste sentido. Em termos de ampliação e qualificação da oferta, os principais investimentos concretizam-se na melhoria dos atractivos, nomeadamente a ampliação e as melhorias no Complexo Desportivo e a recuperação e conservação dos monumentos da Rota do Românico. Em relação às infra-estruturas o maior investimento verificado recentemente diz respeito aos acessos rodoviários ao município. Em termos de alojamento, restauração ou demais equipamentos não se verificou nos últimos tempos alteração significativa da oferta. Segundo representantes da Câmara Municipal, existem alguns projectos de novas unidades de alojamento, mas nenhuma foi ainda concretizada.

O que foi efectivamente verificado nos últimos anos e que sinaliza uma grande qualificação da oferta turística local são os avanços e as inovações ocorridos em termos de gestão e enquadramento institucional. Como pôde ser verificado na secção anterior, a actividade turística passou a ser encarada como uma das chaves para o desenvolvimento local e portanto merece cada vez mais atenção do poder público. O papel de protagonista do turismo entre as políticas de desenvolvimento local faz com que existam mais oportunidades de qualificação e aprimoramento da oferta. Em relação à gestão a principal inovação é a presença de iniciativas de gestão através de redes, nomeadamente as Rotas Gourmet. As redes sociais surgidas no município são um exemplo muito interessante de parcerias entre organizações públicas e privadas e representam o que há de mais moderno em termos de gestão turística. Este tipo de iniciativa tem, potencialmente, o poder de tornar a oferta turística local muito mais coesa e os produtos oferecidos mais atractivos e por isso é um dos temas principais desta investigação. Uma descrição mais detalhada das Rotas Gourmet será realizada no próximo capítulo deste trabalho.

Conclusão

Ao final do capítulo de caracterização do município de Lousada, o que se pode concluir é que a atual situação socioeconómica local é fruto de sua posição geográfica e da evolução histórica do seu desenvolvimento económico. A relativa proximidade em relação à cidade do Porto sempre funcionou como um fator condicionante para o desenvolvimento local, configurando o município como espaço de transição entre a Área Metropolitana do Porto e o interior da região Norte. Esta situação moldou a economia local que hoje pode ser caracterizada pela forte presença da actividade industrial tradicional, pouco intensiva em saber ou nas tecnologias de informação e comunicação, e que portanto absorve mão-de-obra com baixa qualificação.

A configuração económica actual, confrontada com o cenário económico global, conduz o município a uma situação de aumento do desemprego e poucas perspectivas de melhoria da situação. Cientes destes quadro, poder público e comunidade local procuram alternativas de desenvolvimento que estejam mais sintonizadas com o atual momento económico pelo qual passa Portugal e a Europa. A grande aposta da sociedade lousadense para um maior desenvolvimento no futuro traduz-se no Plano de Desenvolvimento Social formulado após a análise do Diagnóstico Social Estratégico e Prospectivo, desenvolvido pela Rede Social de Lousada. Este plano destaca quatro áreas de excelência do município e nelas baseia sua estratégia de desenvolvimento futuro. Entre as áreas de excelência detectadas, encontram-se a Rota do Românico e a valorização dos produtos endógenos. Esta nova perspectiva, coloca a actividade turística como sendo uma das prioritárias para o novo modelo de desenvolvimento pretendido para o município.

A partir deste cenário favorável em termos institucionais, a oferta turística lousadense, antes caracterizada pela presença de agentes tradicionais e pouco participativos em termos municipais, hoje tenta se adequar à nova realidade, pretendendo dar um salto de qualidade. Vários investimentos vêm sendo feitos pelo poder público e pela iniciativa privada no sentido de tornar o destino Lousada mais atractivo e competitivo em termos regionais. Os investimentos vão além da construção e reformulação de estruturas físicas e passa, principalmente, pela nova organização da gestão turística no município, que está baseada em iniciativas de rede, nomeadamente as Rotas Gourmet. As novas perspectivas que foram abertas dão à oferta turística local a possibilidade de experimentar um grande salto de qualidade nos próximos anos, o que geraria as condições necessárias para a atracção de uma procura turística cada vez mais numerosa e qualificada.

Capítulo 7 – Análise e discussão dos resultados

Introdução

Neste capítulo apresentam-se as análises referentes aos dados recolhidos durante a investigação empírica desenvolvida no município de Lousada. Os resultados obtidos nas entrevistas realizadas aos responsáveis pela oferta turística serão objecto de análises estatísticas e de conteúdo de forma a testar as hipóteses de investigação descritas no capítulo 5 deste trabalho.

A recolha dos dados aqui apresentados ocorreu durante os meses de Fevereiro e Março de 2009. Dos 31 elementos identificados no quinto capítulo como componentes da oferta turística do município, 23 foram entrevistados, o que significa uma taxa de resposta de 74,2% da população. Dos 25,8% restantes, dois elementos não foram localizados e os restantes recusaram-se a participar na investigação. Todos os 12 elementos da oferta pertencentes às Rotas Gourmet foram entrevistados, ao passo que, dos 19 elementos que não participam das Rotas apenas 11 concederam a entrevista, o que significa que apenas 57,9% deste subgrupo se mostrou disponível para participar na investigação.

O presente capítulo é dividido em quatro secções. A primeira secção trata da caracterização e análise da rede formada pelos integrantes das Rotas Gourmet de Lousada a partir dos dados obtidos nas entrevistas. Foi realizada uma análise sociométrica desta rede, e também foi efectuada a comparação desta estrutura com outra rede maior, formada por todos os intervenientes da oferta turística local. Na segunda secção são analisadas as alterações que ocorreram na economia e no turismo local após a implantação da rede e a percepção dos integrantes da oferta turística em relação à influência das Rotas Gourmet na oferta e na procura turística do município. Na secção seguinte, foram testadas as hipóteses formuladas a partir do modelo teórico desenvolvido. A última secção procurou testar a hipótese central deste trabalho, verificando até que ponto a adopção da gestão através de redes nos destinos de facto origina um acréscimo dos benefícios económicos que o turismo proporciona para esse destino.

7.1. – Caracterização das Rotas Gourmet de Lousada

7.1.1 *Histórico, organização e intervenientes da rede*

As Rotas Gourmet de Lousada são uma iniciativa da oferta turística local que tem o objectivo de divulgar os pratos típicos e produtos do município através da realização de roteiros gastronómicos que incluem pequeno-almoço, almoço, lanches e provas de queijos e vinhos, além de visitas a monumentos e casas senhoriais.

O projecto surgiu em 2006, a partir de uma reunião de representantes da Câmara Municipal com membros da oferta turística local que, ao perceberem o potencial de atractividade dos produtos oferecidos nas quintas e restaurantes da região, resolveram organizar-se para oferecer um produto turístico que pudesse integrar os diversos produtores num só roteiro. Nos anos de 2006 e 2007 as Rotas Gourmet eram promoções temporárias e ocorriam somente durante os meses de Verão. Desde 2008, elas são oferecidas durante todo o ano e podem ser realizadas por grupos ou individualmente, sempre com marcação prévia realizada no Posto de Turismo da Câmara Municipal. Durante todo o tempo de funcionamento vêm sendo feitas mudanças e alterações nos roteiros oferecidos, sempre com o objectivo de adequar a oferta às necessidades e desejos da procura. Actualmente, são três os roteiros oferecidos no município, sendo que o mais recente iniciou a sua actividade em Abril de 2009.

Na sua configuração actual, as Rotas Gourmet oferecem roteiros de um dia e aos Sábados a Câmara Municipal disponibiliza um autocarro para grupos de, no mínimo, 20 pessoas. A Figura 7.1 mostra os integrantes e as actividades realizadas em cada uma dos roteiros oferecidos.

Rota 1	Rota 2	Rota 3
<i>Pequeno-almoço:</i> Quinta da Magantinha	<i>Pequeno-almoço:</i> Quinta da Longra	<i>Pequeno-almoço:</i> Casa de chá da Quinta das Cedovezas
<i>Prova de vinhos e queijos:</i> Quinta da Tapada	<i>Paragem para aperitivo:</i> Adega Cooperativa de Lousada	<i>Prova de vinhos com visita pela história:</i> Casa de Vila Verde
<i>Almoço típico:</i> Adega Regional "O Matias"	<i>Almoço rural:</i> Restaurante Quinta das Cedovezas	<i>Almoço em ambiente de Charme:</i> Casa de Sedoura
<i>Visita à Torre do Vilar ou ao Santuário da Senhora Apareci</i>	<i>Visita à Igreja de Pias ou à Torre do Vilar</i>	<i>Visita à Capela de São Bartolomeu ou à Torre do Vilar</i>
<i>Petiscos do mundo rural:</i> Quinta da Lourosa	<i>Lanche nos jardins:</i> Casa de Juste	<i>Prova de vinhos e queijos:</i> Quinta dos Ingleses

Figura 7.1 –Integrantes das Rotas Gourmet de Lousada e actividades realizadas

Fonte: (CM Lousada, 2009)

O preço cobrado em qualquer um dos três roteiros é de 31,00€, incluindo todas as refeições e o transporte, no caso dos grupos. O Anexo 7.1. deste trabalho apresenta um exemplo do material de divulgação das Rotas, produzido pela Câmara Municipal de Lousada.

Actualmente, as Rotas Gourmet constituem-se de uma rede social informal, formada pela Câmara Municipal de Lousada e mais onze representantes da oferta turística local. Entre os elementos da oferta, encontramos casas de turismo em espaço rural, restaurantes, casas de chá, quintas e adegas do município. A Câmara

Municipal funciona como elemento dinamizador e de coordenação da rede, ficando também a cargo da autarquia a quase totalidade dos custos gerados pelas actividades das Rotas. O poder público suporta também todas as despesas de divulgação e promoção (participação em feiras, produção de material impresso de divulgação e merchandising), apoio logístico e disponibilização de autocarro para transporte dos grupos de visitantes que participam nas Rotas. Além disso um técnico de turismo da Câmara Municipal disponibiliza parte do seu tempo de trabalho para a coordenação e articulação entre os integrantes da rede. Os restantes participantes suportam os custos do motorista do autocarro nos dias de visita e disponibilizam alguns produtos para amostras nas feiras onde a rede é divulgada. Alguns dos integrantes da rede também consideram como custo de participação o facto de cobrarem aos participantes das Rotas um preço inferior ao preço praticado habitualmente.

Através da análise do histórico e da estrutura actual da rede e da compreensão do seu papel no planeamento turístico local, as Rotas Gourmet podem ser consideradas como uma das grandes apostas da oferta turística lousadense para a alavancagem do turismo no município. Apesar da criação recente das Rotas e da sua estrutura ainda se encontrar em formação, este é um produto que demonstra um grande potencial de sucesso, podendo transformar-se num factor de diferenciação da oferta turística de Lousada e funcionar como um instrumento de integração e desenvolvimento económico local.

7.1.2 Análise sociométrica da rede

A análise sociométrica da rede formada pelos integrantes das Rotas Gourmet de Lousada foi feita através do estudo das ligações entre os actores pertencentes à estrutura. Foi detectada não apenas a existência de ligações entre os actores, mas também o seu sentido e intensidade. O mapa da rede, apresentado na Figura 7.2, mostra a configuração actual da rede social formada a partir das Rotas Gourmet. A figura descreve uma rede de altíssima densidade e com actores que possuem índices de conectividade muito elevados. A maioria das ligações detectadas nesta rede (74,2%) é de carácter bilateral o que demonstra ainda mais o elevado grau de interligação dos actores.

Em termos formais, podemos classificar a rede constituída pelos integrantes das Rotas Gourmet como sendo uma rede de pequena dimensão e alta densidade. A conectividade máxima da rede, isto é, o número total de ligações que podem ser verificadas não é muito grande, limitando-se a 66 ligações possíveis. Por outro lado, o grau de conectividade da rede é de 0,94. Este índice indica a proporção entre as ligações existentes e o número máximo ligações que a rede pode criar e o valor encontrado é bastante elevado, comprovando o alto grau de densidade da rede. Adicionalmente, os índices de conectividade individuais de cada um dos actores também são altos. Da totalidade dos actores da rede, oito (66,66%) possuem índice de conectividade igual a 1, ou seja, têm ligação com todos os outros integrantes da estrutura. Isso confere à rede um grande

dinamismo e garante um eficiente fluxo de informações, onde o conhecimento e as mais-valias geradas internamente têm condições para serem difundidas de forma efectiva entre todos os actores.

A Câmara Municipal de Lousada representa importante papel na rede. Ela possui ligação com todos os restantes elementos e claramente desempenha uma função de coordenação e dinamização da estrutura. Porém pode-se perceber também um alto grau de ligação entre todos os outros integrantes das Rotas Gourmet, independente da presença da Câmara. Se fizemos uma análise das ligações excluindo-se a presença da autarquia, o grau de conectividade continua elevado (0,78) o que demonstra que os demais actores também interagem bem entre si e já possuem um bom nível de independência nas suas acções.

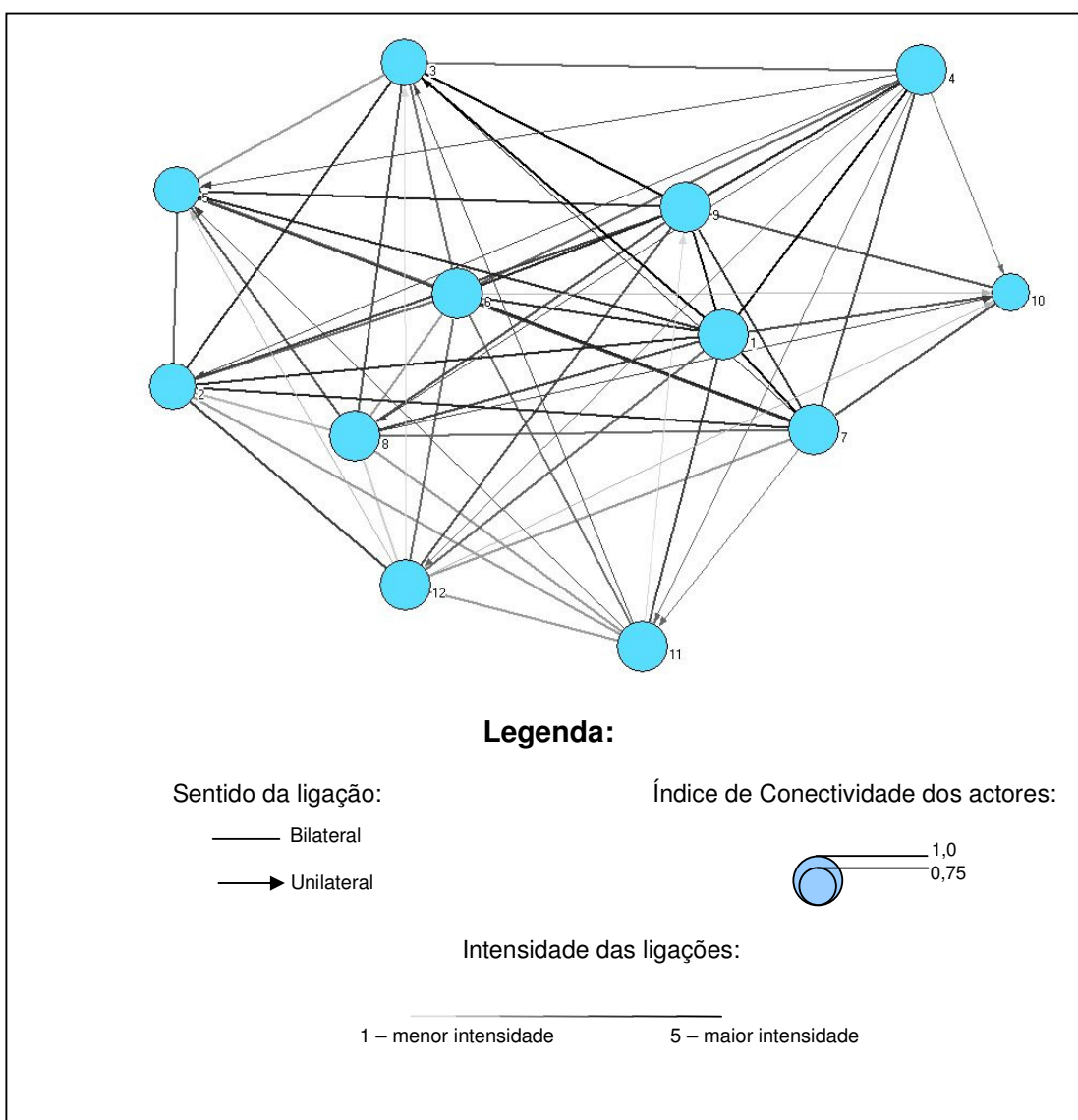


Figura 7.2 – Mapa da rede formada pelos integrantes das Rotas Gourmet de Lousada

A natureza das ligações é informal, pois não há nenhum tipo de formalização relativa à estrutura encontrada. Não existem regulamentos, estatutos, hierarquias ou nenhum outro tipo de formalidade interna na rede. A estrutura pode ser considerada uma rede fechada, em que as relações são mais seguras e muitas vezes pessoais. Não há muito contacto da rede com outras organizações ou mesmo com muitos dos restantes elementos da oferta turística de Lousada e as discussões centram-se principalmente em aspectos operacionais relativos aos próprios actores da rede. Em 2009 houve um aumento no número de integrantes da rede, com a inclusão de três novos membros, pertencentes à Rota 3, que passou a ser oferecida em Abril de 2009. O processo de inclusão de novos actores foi tranquilo e negociado e houve a aceitação plena dos novos integrantes da rede. Alguns actores defendem que deve haver uma expansão ainda maior, para que os produtos oferecidos se diversifiquem e os contactos realizados se multipliquem.

Outra análise sociométrica foi realizada numa rede que congregava a totalidade da oferta turística de Lousada. A mesma metodologia foi utilizada e foram, portanto, detectadas todas as ligações entre os fornecedores locais de produtos turísticos. A mapa da rede formada nesta segunda situação é apresentado na Figura 7.3.

A rede formada por toda a oferta turística é bem diferente da rede formada apenas pelos integrantes das Rotas Gourmet. A dimensão desta segunda rede é um pouco maior porém a densidade é muito mais baixa. Enquanto o grau de conectividade da rede que reúne exclusivamente os integrantes das Rotas é de 0,94, o valor encontrado na rede maior é de 0,44, demonstrando que vários dos elementos da oferta turística que não pertencem às Rotas tem um índice de conectividade muito baixo. Se o índice de conectividade mais baixo encontrado na rede inicial foi de 0,73, nesta segunda rede há elementos com índices de conectividade de 0,07, ou seja, há actores que estão praticamente isolados.

O mapeamento desta segunda rede tem como limitação o facto da rede não incorporar todas as ligações existentes entre os elementos da oferta turística de Lousada, em consequência de alguns dos elementos da oferta turística não terem participado na investigação, pelas razões já descritas anteriormente. Desta forma, não puderam ser detectadas as ligações destes actores com os outros elementos da rede. Nestes casos apenas as ligações de outros actores com estes elementos foram consideradas, não existindo a possibilidade da detecção de ligações bilaterais. No mapa apresentado na Figura 7.3, estes elementos estão representados pelos círculos que não estão contornados com a linha preta.

Mesmo considerando-se as limitações metodológicas apresentadas, percebe-se que nesta segunda rede o índice de ligações bilaterais é menor. Do total de ligações detectadas, apenas 39% são bilaterais, número bem inferior aos 74,2% da rede inicial. Fica claro também, ao se analisar o mapa desta nova rede, o papel periférico desempenhado por alguns dos actores que não pertencem às Rotas Gourmet. Os índices de conectividade destes elementos são muito baixos, fazendo com que eles praticamente não se relacionem com os demais integrantes da oferta turística local.

Pode-se ainda notar o relevante papel de praticamente todos os integrantes das Rotas na estrutura desta segunda rede. Além das interligações existentes entre si, como já foi visto na análise da rede anterior, os actores pertencentes às Rotas também têm boas ligações com alguns dos outros elementos da oferta, fazendo com que, mesmo na rede maior, o índice de conectividade de todos os integrantes das Rotas permaneça alto. Entre os elementos da nova rede que não pertencem às Rotas, o destaque fica para o Complexo Desportivo de Lousada, assinalado no mapa pelo número 29. Este elemento da oferta turística local, gerido pela Câmara Municipal, constitui-se no principal factor de atracção turística de Lousada e por isso possui ligações com todos os demais elementos da oferta. Porém, pode-se notar que dois terços das ligações do Complexo Desportivo são apenas unilaterais, o que demonstra que na realidade não são ligações muito fortes, ao contrário do que acontece com os integrantes das Rotas.

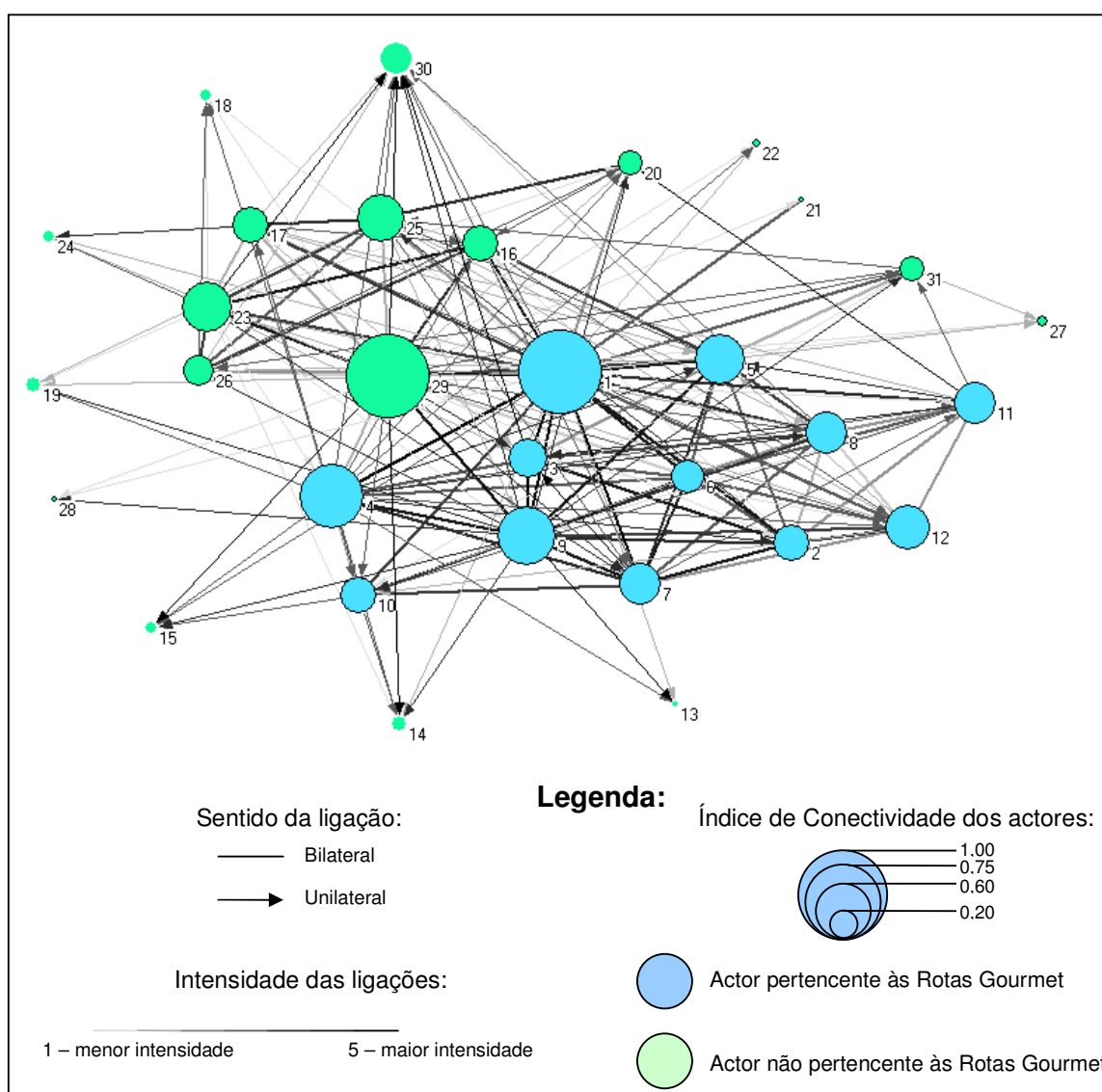


Figura 7.3 – Mapa da rede formada pela oferta turística do município de Lousada

Da mesma forma que na rede anterior, todas as ligações detectadas nesta segunda estrutura são de carácter informal e o principal tipo de transacção realizado entre os actores consiste no fluxo de informações. Também aqui não se detecta nenhum tipo de abertura da rede em relação a outras organizações ou estruturas de rede. Ao contrário, nesta rede podemos verificar que existe um grupo de actores (formado por todos os integrantes das Rotas Gourmet e alguns elementos da oferta turística local) que têm fortes ligações entre si e um outro grupo de actores (formada pelos demais elementos da oferta local) que estão praticamente isolados dentro da rede. A análise destes dois grupos distintos permite-nos concluir que a rede social formada pelos integrantes das Rotas Gourmet foi efectivamente um factor de agregação e cooperação de determinados elementos do sistema turístico lousadense, fazendo com que o nível de interligação entre estes actores se tornasse extremamente elevado.

Outra observação interessante é verificada quando se analisam apenas os elementos com maior índice de conectividade da rede. Nesta análise, nota-se que as Rotas Gourmet ainda têm um potencial de crescimento dentro do município de Lousada, uma vez que existem alguns elementos da rede que possuem um bom grau de interligação com alguns integrantes da oferta local que ainda não fazem parte das Rotas. A partir da observação directa, pode afirmar-se que os elementos da oferta que não fazem parte da rede e que possuem bom índice de conectividade são aqueles que têm perfil mais próximo aos actores que já fazem parte das Rotas, o que permite concluir que em breve estes poderão se associar a esta iniciativa.

Em síntese, a análise sociométrica das redes formadas no sistema turístico do município de Lousada permite-nos concluir que as Rotas Gourmet são de facto um elemento de mobilização da oferta turística local. Existe uma diferença clara entre os elementos da oferta que pertencem e que não pertencem às Rotas em termos de interligação com os parceiros locais. Verifica-se também que a rede formada pelos integrantes das Rotas ainda tem potencial de crescimento e pode efectivamente cumprir um papel aglutinador e de instrumento de união e qualificação da oferta turística local.

7.1.3 Análise da participação dos actores na rede

Outra análise relevante, derivada das entrevistas realizadas com os integrantes das Rotas Gourmet, diz respeito ao nível de participação de cada actor nos processos de discussão e decisão dentro da estrutura da rede. A Tabela 7.1. apresenta os dados recolhidos nas entrevistas referentes a este aspecto específico.

Tabela 7.1. – Percepção dos integrantes das Rotas Gourmet em relação à sua participação na rede

	Nunca (1)	Quase nunca (2)	As vezes (3)	Quase sempre (4)	Sempre (5)	Não sabe Não se aplica	Estatísticas Descritivas		
							Média	Mediana	Desvio Padrão
Participa das discussões na rede	0,0%	0,0%	8,3%	25,0%	66,7%	0,0%	4,58	5	0,669
Participa das decisões da rede	0,0%	0,0%	16,7%	8,3%	75,0%	0,0%	4,58	5	0,793
Tem voz activa na rede	0,0%	0,0%	16,7%	8,3%	75,0%	0,0%	4,58	5	0,793
Dialoga com os parceiros	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%	0,0%	4,83	5	0,389
Coopera com os parceiros	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	91,7%	0,0%	4,92	5	0,289
Desenvolve acções integradas com os parceiros para oferecer bens e serviços	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	4,67	5	0,492
Realiza acções de marketing conjuntas com os parceiros	8,3%	0,0%	16,7%	0,0%	75,0%	0,0%	4,33	5	1,303

O que se percebe ao se aferir o nível de participação dos actores na rede é que esta participação é sempre bastante activa por parte dos seus integrantes. Todos os integrantes participam nas discussões e decisões e a informação circula de forma adequada dentro da estrutura. O indicador onde os dados são menos positivos é o da realização de acções conjuntas de marketing. Neste aspecto particular, o que se verifica é que as acções de marketing e mesmo de divulgação hoje existentes são da responsabilidade da Câmara Municipal e a participação dos outros actores é limitada. O nível de divulgação das Rotas ainda é baixo e influencia de forma pouco significativa a procura por este produto turístico.

Os integrantes da rede reúnem-se uma vez por mês, existindo um acordo para que em cada encontro um dos estabelecimentos participantes sirva de local para a reunião. Apesar do papel de protagonista representado pela Câmara Municipal, percebe-se que existe uma grande participação de todos os actores da rede e uma boa integração entre as organizações envolvidas no processo. As decisões são tomadas de forma negociada e o diálogo é sempre utilizado para que se consiga obter consenso nos pontos de discordância que são detectados.

7.1.4 Vantagens e desvantagens da participação na rede

Outra questão relevante para a caracterização da rede formada pelos integrantes das Rotas Gourmet são as vantagens e desvantagens desta participação percebidas por cada um dos actores envolvidos. As vantagens e desvantagens mencionadas pelos entrevistados estão descritas na Tabela 7.2.

Tabela 7.2. – Vantagens e desvantagens da participação nas Rotas Gourmet de Lousada

Vantagens / desvantagens levantadas	Nível de concordância
<i>Vantagem 1:</i> Dá a conhecer os produtos locais	75,0%
<i>Vantagem 2:</i> Dá visibilidade aos produtos locais	75,0%
<i>Vantagem 3:</i> Fomenta parcerias entre organizações públicas e privadas	41,7%
<i>Vantagem 4:</i> Promove o contacto entre as organizações e os visitantes	41,7%
<i>Vantagem 5:</i> Motiva a cooperação entre os parceiros	33,3%
<i>Vantagem 6:</i> Melhora a imagem do município	16,7%
<i>Vantagem 7:</i> Aumenta as vendas	16,7%
<i>Vantagem 8:</i> Participantes das Rotas recomendam o estabelecimento	16,7%
<i>Desvantagem 1:</i> Altera a rotina habitual da organização	16,7%
<i>Desvantagem 2:</i> Falta de uniformidade do produto traz risco de diminuição na qualidade global da oferta	8,3%
<i>Desvantagem 3:</i> Não conta com recursos financeiros suficientes para todas as acções necessárias	8,3%
<i>Desvantagem 4:</i> Ter que acatar decisões do grupo com as quais não está totalmente de acordo	8,3%

O primeiro elemento de destaque na análise realizada é o facto de todos os integrantes das Rotas terem citado algum tipo de vantagem em participar da rede enquanto que apenas 41,7% dos entrevistados referiu algum tipo de desvantagem na sua participação. As vantagens mais citadas pelos participantes da rede dizem respeito a maior visibilidade dos produtos locais. Neste contexto, os “produtos” referem-se à oferta turística do município (restauração, casas TER, monumentos) e também aos produtos agrícolas (vinhos, queijos, doces) das casas que pertencem às Rotas. Outra das vantagens referidas por 75% dos inquiridos relaciona-se com os contactos aos quais os participantes tiveram acesso através da rede. Aqui são considerados os contactos entre os parceiros, potencializados através da rede, o maior contacto com clientes e visitantes e também um relacionamento mais produtivo entre poder público e iniciativa privada. Por fim, são mencionadas outras vantagens tais como a melhoria da imagem do município, o aumento das vendas e a recomendação dos estabelecimentos por parte dos participantes das Rotas.

Poucas desvantagens foram citadas pelos integrantes da rede. A maioria deles não vê nenhuma desvantagem na participação nas Rotas Gourmet. A única desvantagem citada por mais do que um inquirido foi a alteração da rotina do estabelecimento para o atendimento aos clientes da Rota. Um inquirido observou, ainda, que a falta de uniformidade dos produtos oferecidos pode diminuir a qualidade da oferta como um todo e outro citou o facto de ter que acatar algumas decisões do grupo com as quais não concorda.

Ainda não são muito significativas as vantagens económicas que podem ser atribuídas à actuação da rede em Lousada. De acordo com informações fornecidas pela Câmara Municipal, as Rotas Gourmet trouxeram 300 visitantes para o município no ano de 2006, 250 visitantes em 2007 e 200 visitantes em 2008. A tendência é que no ano de 2009 haja um maior número de visitantes em Lousada devido às Rotas Gourmet, não apenas pelo movimento registado nos primeiros meses do ano como também pela abertura da terceira Rota. Informações actualizadas em 04 de Maio de 2009, ou seja, antes do início do Verão, dão conta que em 2009 as Rotas 1 e 2 receberam 21 visitantes, enquanto que somente a Rota 3, inaugurada em Abril, já teve 52 participantes.

Alguns factores podem explicar o desempenho modesto das Rotas Gourmet em termos de número de participantes que conseguem captar. Em primeiro lugar, devemos considerar que a criação da rede ainda é muito recente e ela ainda se encontra numa fase de desenvolvimento. Qualquer tipo de produto turístico demora tempo para se consolidar no mercado, principalmente quando o produto em questão é composto por vários fornecedores diferentes, como é o caso das Rotas Gourmet. Outro factor que faz com que a procura pelas Rotas ainda não seja muito expressiva é a divulgação limitada da rede. Devido à dificuldade de estruturação de estratégias conjuntas e da falta de recursos financeiros, a estratégia de Marketing ainda é muito limitada e consequentemente o número de participantes que as Rotas conseguem captar também é limitado. Se por um lado esta situação tem um aspecto negativo, que é o de reduzir o número de potenciais visitantes para Lousada, por outro pode ser considerado um factor positivo para a rede, visto que a quantidade actual de participantes é a ideal para a maturação das Rotas enquanto produto turístico, pois permite o ajuste de detalhes internos do produto de forma a tornar-se mais qualificado. A tendência é que quanto mais as Rotas se aperfeiçoam maior será a procura dos produtos que oferecem. A flutuação no número de participantes nas Rotas nos anos que se passaram e até uma ligeira diminuição do número de visitantes se compararmos 2006 com 2008 ainda é normal se tivermos em conta o estágio inicial de desenvolvimento deste produto turístico. A maior organização da rede e a abertura de uma terceira rota são fatores que permitem prever um melhor desempenho em 2009 e nos próximos anos. Esta suposição é confirmada com a performance das Rotas nos primeiros meses de 2009, superior à performance verificada no mesmo período de anos anteriores.

Esta situação é bastante favorável do ponto de vista estratégico, pois evita a situação, muito comum em turismo, de se receber um número elevado de visitantes sem que existam condições adequadas à recepção.

Os efeitos negativos na imagem do produto gerados por essa situação de alta procura e estruturas inadequadas podem prejudicar de maneira significativa os planos de crescimento do destino a médio e longo prazo. Este é um risco que Lousada não corre, pois o crescimento da procura turística pelo destino tende a acontecer de maneira controlada. Isso faz com que haja a possibilidade da oferta turística local se adequar às necessidades dos visitantes.

7.1.5 Opinião dos restantes integrantes da oferta turística sobre as Rotas Gourmet

Nas entrevistas realizadas com elementos da oferta turística de Lousada que não fazem parte das Rotas Gourmet, foi-lhes perguntado qual a sua opinião sobre esta iniciativa e o motivo pelo qual eles ainda não faziam parte desta rede. O motivo de ausência nas Rotas mais mencionado foi o de que não houve informação ou interesse suficiente. Alguns entrevistados ainda afirmaram que não fazem parte da rede pois não houve um convite formal. Poucos entrevistados (27,3%) declararam que ainda pensam um dia pertencer às Rotas. A maioria não tem esta intenção. Isso demonstra que alguns elementos da oferta turística local estão muito pouco integrados aos restantes. Confirmando as conclusões apresentadas durante a análise sociométrica das redes, verificou-se que, se por um lado alguns estabelecimentos da oferta local que não pertencem à rede têm um bom nível de integração entre si e com as entidades pertencentes às Rotas Gourmet e potencialmente ainda podem vir a pertencer à rede, por outro existe um grupo de organizações locais ainda muito isoladas e caso esta situação não se altere dificilmente farão parte da rede. Outro motivo de ausência na rede bastante citado pelos entrevistados foi o facto de não pertencerem à área da restauração. Isso demonstra uma visão limitada do produto turístico global que poderia ser formado com a união de esforços de todos os elementos da oferta turística municipal.

Relativamente à opinião deste grupo de entrevistados em relação às Rotas Gourmet foram verificados dois tipos básicos de resposta. Cerca de metade dos entrevistados dizem não conhecer bem o projecto e não têm uma opinião formada sobre ele. A metade que diz conhecer as Rotas, considera-as uma boa forma de divulgação do município e da região. Alguns trechos das entrevistas exemplificam este tipo de opinião:

“Excelente forma de divulgação das iguarias da região. Dá a conhecer o sector da restauração de Lousada.”

“É uma forma de dar a conhecer os produtos dos restaurantes e das quintas das diversas freguesias.”

“É uma iniciativa bastante positiva no desenvolvimento turístico da região tanto na sua vertente de comunicação da oferta como de dinamização da oferta.”

Um aspecto interessante a ser destacado é que mesmo com opinião positiva sobre as Rotas, poucos têm interesse em se juntar a ela.

7.2. – Percepção dos integrantes da oferta turística de Lousada sobre as alterações ocorridas após a implantação das Rotas Gourmet

A análise dos dados inicia-se com a verificação das alterações percebidas no desempenho dos negócios e nas relações económicas locais que ocorreram após a implantação das Rotas Gourmet. São análises fundamentais para que se possa perceber de que forma o modelo de gestão através de redes que foi implantado influenciou a economia e o sistema turístico local. Para que as alterações ocorridas fossem explicitadas, todos os dados apresentados neste bloco comparam os anos de 2005 e 2008, para que se perceba o que ocorria antes da presença da rede e o que ocorre actualmente. O segundo bloco de dados representa a percepção dos elementos da oferta turística local em relação às alterações ocorridas nesta oferta após o início da actividade das Rotas Gourmet. Os dados analisados neste bloco dizem respeito a aspectos mais globais do turismo local e não apenas à situação individual de cada organização. Por fim, no último bloco de dados, é feita a análise da forma como os agentes locais da oferta caracterizam a procura turística local.

Na apresentação dos dados, optou-se por apresentar separadamente os resultados referentes ao grupo de elementos da oferta que pertence à rede e o grupo que não faz parte desta estrutura para verificar se existem discrepâncias acentuadas entre a visão destes dois tipos de organizações.

7.2.1 Análise dos dados referentes ao desempenho das organizações turísticas de Lousada após a implantação das Rotas Gourmet

A Tabela 7.3 descreve informações sobre o desempenho das organizações pertencentes à oferta turística local após a implantação das Rotas Gourmet. Foram seleccionados vários indicadores que foram objecto de avaliação por parte dos inquiridos. Estes indicadores permitem observar se ocorreram alterações após a introdução das Rotas Gourmet no desempenho das organizações que integram a oferta turística do município.

Tabela 7.3. – Indicadores de desempenho das organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada (comparação entre 2005 e 2008)

Indicadores de desempenho	Frequências relativas						Estatísticas Descritivas		
	Diminuiu muito (1)	Diminuiu (2)	Não se alterou (3)	Aumentou (4)	Aumentou muito (5)	Não sabe Não se aplica	Média	Mediana	Desvio Padrão
Número total de clientes	(a) 0,0%	0,0%	8,3%	58,3%	25,0%	8,3%	4,18	4	0,603
	(b) 0,0%	9,1%	9,1%	54,5%	9,1%	18,2%	3,78	4	0,833
Número de clientes independentes	(a) 0,0%	0,0%	16,7%	58,3%	16,7%	8,3%	4,00	4	0,632
	(b) 0,0%	0,0%	36,4%	36,4%	9,1%	18,2%	3,67	4	0,707
Número de grupos de visitantes	(a) 0,0%	0,0%	8,3%	25,0%	41,7%	25,0%	4,44	5	0,726
	(b) 0,0%	0,0%	36,4%	27,3%	9,1%	27,3%	3,63	3,5	0,744
Número de clientes frequentes	(a) 0,0%	0,0%	16,7%	58,3%	8,3%	16,7%	3,90	4	0,568
	(b) 0,0%	0,0%	27,3%	36,4%	9,1%	27,3%	3,75	4	0,707
Duração da estada dos clientes	(a) 0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	0,0%	66,7%	3,50	3,5	0,577
	(b) 0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	9,1%	81,8%	4,00	4	1,414
Valor das receitas	(a) 0,0%	0,0%	41,7%	50,0%	0,0%	8,3%	3,55	4	0,522
	(b) 0,0%	9,1%	18,2%	45,5%	9,1%	18,2%	3,67	4	0,866
Vendas para empresas do município	(a) 0,0%	0,0%	41,7%	41,7%	0,0%	16,7%	3,50	3,5	0,527
	(b) 0,0%	0,0%	45,5%	18,2%	9,1%	27,3%	3,50	3	0,756
Lucro	(a) 0,0%	0,0%	50,0%	33,3%	0,0%	16,7%	3,40	3	0,516
	(b) 0,0%	9,1%	36,4%	27,3%	9,1%	18,2%	3,44	3	0,882
Valor global dos custos	(a) 0,0%	0,0%	41,7%	41,7%	8,3%	8,3%	3,64	4	0,674
	(b) 0,0%	0,0%	0,0%	63,6%	18,2%	18,2%	4,22	4	0,441
Valor das compras de bens e serviços a organizações locais	(a) 0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	16,7%	8,3%	3,91	4	0,701
	(b) 0,0%	0,0%	27,3%	36,4%	9,1%	27,3%	3,75	4	0,707
Despesas com promoção	(a) 0,0%	0,0%	41,7%	33,3%	16,7%	8,3%	3,73	4	0,786
	(b) 0,0%	0,0%	27,3%	27,3%	9,1%	36,4%	3,71	4	0,756
Investimentos em melhorias de equip. e infra-estruturas	(a) 0,0%	0,0%	16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	4,00	4	0,667
	(b) 0,0%	0,0%	27,3%	9,1%	45,5%	18,2%	4,22	5	0,972
Número de funcionários	(a) 0,0%	16,7%	66,7%	8,3%	0,0%	8,3%	2,91	3	0,539
	(b) 0,0%	0,0%	45,5%	27,3%	9,1%	18,2%	3,56	3	0,726

(a) Organizações pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

(b) Organizações não pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

A análise da Tabela 7.3 permite-nos concluir que houve uma melhoria geral em praticamente todos os indicadores investigados. A grande maioria dos entrevistados afirmou que aumentou o número total de clientes e este aumento ocorreu com todos os tipos de visitantes. Vale ressaltar que a maior discrepância

verificada entre as opiniões dos elementos da oferta que pertencem e que não pertencem à rede (uma das únicas diferenças estatisticamente significativas) diz respeito exactamente ao crescimento do número de grupos de visitantes. Isso mostra que os grupos de visitantes que participam das Rotas Gourmet têm um peso significativo no movimento das organizações que se integraram à rede. Houve um aumento do valor das receitas porém isto não significou necessariamente um aumento do lucro das empresas, uma vez que os custos também aumentaram.

Mesmo que de forma não muito significativa, o intercâmbio comercial entre organizações do município conheceu um incremento após a implantação da rede. As compras e vendas ocorridas dentro da própria economia aumentaram. O aumento das compras internas foi ligeiramente superior ao das vendas para empresas do município, o que nos faz concluir que outros sectores de actividade económica, e não apenas o turismo, beneficiaram-se com este maior consumo local. A dimensão do acréscimo no efeito multiplicador do turismo para a economia local gerado a partir deste aumento de consumo dependerá muito da intensidade das ligações das diversas organizações turísticas com os outros sectores da economia. Archer (1995), destaca que existem diferenças significativas entre a intensidade destas ligações e uma investigação mais detalhada teria que ser realizada para se calcular de maneira mais precisa o efeito multiplicador gerado em Lousada.

Houve um incremento considerável no nível de investimento das organizações locais em melhorias de equipamentos e infra-estruturas. Isso demonstra a confiança que a oferta turística de Lousada tem no aumento da procura turística do município. O único indicador de desempenho que apresentou um nível de estabilidade foi o do número de funcionários. Não houve muitas contratações nas organizações da oferta turística local durante o período investigado. Este facto demonstra que o crescimento no número de visitantes ainda não foi suficiente para alterar de maneira significativa a organização produtiva das empresas locais, que conseguiram suportar o aumento ocorrido na procura com a mão-de-obra que já estava contratada antes da implantação das Rotas Gourmet.

Foram utilizados testes estatísticos para verificar se houve diferenças estatisticamente significativas nas percepções das alterações que ocorreram na oferta do município de Lousada em consequência da introdução das Rotas entre os integrantes da rede e os restantes elementos da oferta turística do município. No grupo de indicadores analisados na Tabela 7.3, em nenhum caso foram satisfeitos os pressupostos da normalidade da distribuição das amostras e, portanto, foi utilizado o teste não paramétrico de Mann-Whitney.

Tabela 7.4. – Testes estatísticos referentes às variáveis apresentadas na Tabela 7.3

Variáveis	Médias	Teste Mann-Whitney		Conclusão ⁽¹⁾
		Valor do teste	Nível de significância	
Número total de clientes	(a) 4,18 (b) 3,78	37,0	0,262	Não se rejeita a H_0
Número de clientes independentes	(a) 4,00 (b) 3,67	36,0	0,253	Não se rejeita a H_0
Número de grupos de visitantes	(a) 4,44 (b) 3,63	16,0	0,041	Rejeita-se a H_0
Número de clientes frequentes	(a) 3,90 (b) 3,75	34,5	0,573	Não se rejeita a H_0
Duração da estada dos clientes	(a) 3,50 (b) 4,00	3,0	0,617	Não se rejeita a H_0
Valor das receitas	(a) 3,55 (b) 3,67	43,0	0,579	Não se rejeita a H_0
Vendas para empresas do município	(a) 3,50 (b) 3,50	37,5	0,800	Não se rejeita a H_0
Lucro	(a) 3,40 (b) 3,44	46,0	0,771	Não se rejeita a H_0
Valor global dos custos	(a) 3,64 (b) 4,22	25,5	0,037	Rejeita-se a H_0
Valor das compras de bens e serviços a organizações locais	(a) 3,91 (b) 3,75	38,5	0,616	Não se rejeita a H_0
Despesas com promoção	(a) 3,73 (b) 3,71	38,5	1,000	Não se rejeita a H_0
Investimentos em melhorias de equipamentos e infra-estruturas	(a) 4,00 (b) 4,22	37,0	0,487	Não se rejeita a H_0
Número de funcionários	(a) 2,91 (b) 3,56	26,5	0,039	Rejeita-se a H_0

(a) Organizações pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

(b) Organizações não pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

1) A hipótese H_0 pressupõe que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias analisadas.

Ao se analisar as diferenças entre o desempenho das organizações pertencentes e não pertencentes às Rotas Gourmet, o que se verifica é que não existem diferenças significativas na maioria dos casos. As exceções ficam para o número de grupos de visitantes, o valor global dos custos e o número de funcionários. O que se percebe é que em termos de grupos de visitantes, o aumento verificado entre os integrantes da rede é bem superior ao dos restantes elementos da oferta, o que é natural dado que os participantes das Rotas vêm praticamente todos em grupos. Em relação ao aumento de custos, ele foi superior entre os elementos da oferta que não pertencem à rede. Isto provavelmente ocorreu devido ao diferente perfil das empresas que pertencem e não pertencem às Rotas Gourmet. Um número significativo de organizações pertencentes às Rotas produz internamente parte do que vendem, o que minimiza os efeitos do aumento dos preços dos inputs verificado nos últimos anos. Em relação ao número de funcionários, verificamos que houve uma ligeira tendência de queda entre os integrantes das Rotas e um aumento discreto entre os não integrantes. Esta discrepância também pode ser explicada pelo diferente perfil dos dois grupos

de organizações. A média de funcionários a serviço das organizações pertencentes à rede é de 9,33, enquanto a das organizações não pertencentes é de 7,18. Esta média superior de funcionários nas organizações pertencentes à rede faz com que as flutuações na procura possam ser absorvidas sem maiores modificações no quadro de pessoal, enquanto nas empresas que não pertencem à rede, que já trabalham com menos pessoal, um pequeno aumento na procura já pode significar a necessidade de mais contratações.

Com o objectivo de analisar mais pormenorizadamente os efeitos da rede na geração de emprego no município foram recolhidos dados referentes ao número total de postos de trabalho gerados pelo turismo em Lousada e também dados relativos à movimentação desta mão-de-obra após o ano de 2005. As Tabelas 7.5. e 7.6. mostram os resultados obtidos.

Tabela 7.5. – Número de pessoas ao serviço das organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada (2009)

Tipo de emprego	Residentes no município	Residentes fora do município	Total
Tempo integral	(a) 88	16	104
	(b) 67	8	75
Tempo parcial	(a) 8	0	8
	(b) 4	0	4

(a) Organizações pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

(b) Organizações não pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

Tabela 7.6. – Movimentação da mão-de-obra turística no município de Lousada entre 2005 e 2008

Origem do empregado	Contratados	Demitidos	Saldo
Do município	(a) 3	10	-7
	(b) 29	21	8
De fora do município	(a) 1	-	1
	(b) 6	2	4

(a) Organizações pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

(b) Organizações não pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

A análise do número de empregos gerados pelas empresas inquiridas que integram a oferta turística do município (Tabela 7.5), permite concluir que o número total de pessoas ao serviço destas organizações é ainda relativamente baixo, o que revela que o turismo ainda é uma actividade económica com pouca expressão neste município, tendo como base o emprego gerado directamente. Apesar desta realidade, observa-se que grande parte na mão-de-obra utilizada é residente no próprio município, o que significa que os efeitos induzidos do turismo (aqueles resultantes dos gastos na economia local que ocorrem com a rendimento gerado através de salários, lucros, rendas e juros) poderão ser significativos, mesmo se considerarmos a pequena dimensão do mercado de trabalho local da indústria turística.

Com a análise das contratações e demissões realizadas nas organizações pertencentes à oferta turística de Lousada após a entrada das Rotas Gourmet, verifica-se que existe praticamente uma situação de estabilidade na mão-de-obra empregada neste sector durante o período que foi objecto de investigação (entre 2005 e 2008). As mudanças ocorridas deveram-se muito mais a ajustes e trocas que ocorrem com o funcionamento normal das organizações do que propriamente ao aumento ou diminuição da procura por mão-de-obra por parte das organizações turísticas locais. (Tabela 7.6).

As próximas tabelas apresentam dados referentes às receitas e custos das organizações turísticas de Lousada. Além das variações que ocorreram em termos de receitas e custos entre os anos de 2005 e 2008, também foram verificadas a origem das receitas e o destino dos gastos realizados. Estas informações são bastante relevantes para a percepção das alterações ocorridas na estrutura económica local após a implantação da rede no município. As variações nos valores anuais das receitas e custos das organizações locais e principalmente as mudanças ocorridas na origem geográfica destas receitas e custos demonstram de que forma a rede alterou o comportamento dos agentes locais da oferta e de que maneira esta mudança de comportamento influenciou a economia local.

Tabela 7.7. – Valor das receitas anuais das organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada (comparação entre 2005 e 2008)

Faixa de receitas	2005	2008
Até 50.000€	50%	45%
De 50.001€ a 100.000€	10%	0%
De 100.001€ a 150.000€	10%	10%
De 150.001€ a 200.000€	5%	15%
De 200.001€ a 250.000€	0%	5%
De 250.001€ a 300.000€	15%	5%
Mais de 300.000€	10%	20%

Tabela 7.8. – Variação das receitas anuais entre 2005 e 2008

Mantiveram-se na mesma faixa de receitas	65%
Passaram para faixa de receitas mais elevada	30%
Passaram para faixa de receitas mais baixa	5%

O que se percebe na análise das receitas anuais é que a maioria das organizações pertencentes à oferta turística de Lousada é de pequena dimensão e 50% delas tem receitas anuais inferiores a 50.000€. Entre 2005 e 2008 30% das empresas registaram um acréscimo nas suas receitas anuais, enquanto que apenas 5% das empresas revelou ter registado um decréscimo. Verifica-se, portanto, que houve um crescimento

discreto na receita global das organizações pertencentes à oferta turística de Lousada, o que nos faz concluir que houve aumento da procura turística no município nos últimos anos, mesmo que este crescimento possa ter sido modesto (Tabela 7.8).

Tabela 7.9. – Distribuição das fontes de receita das organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada (comparação entre 2005 e 2008)

Fontes de receita Ano	Consumidor final	Instituições públicas e privadas
2005	(a) 58,1%	41,9%
	(b) 76,9%	23,1%
2008	(a) 59,3%	40,7%
	(b) 79,4%	20,6%

(a) Organizações pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

(b) Organizações não pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

Tabela 7.10. – Origem geográfica das receitas das organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada (comparação entre 2005 e 2008)

Origem da receita: Consumidor final				
2005		2008		Variação das receitas dos visitantes (05 – 08)
Visitantes	Não visitantes	Visitantes	Não visitantes	
(a) 58,75%	41,25%	62,5%	37,5%	+ 3,75%
(b) 16,9%	83,1%	23,1%	76,9%	+ 6,2%
Origem da receita: Instituições públicas e privadas				
2005		2008		Variação das receitas de origem local (05 – 08)
Organizações Locais	Organizações de fora	Organizações Locais	Organizações de fora	
(a) 38,0%	62,0%	38,5%	61,5%	+ 0,5%
(b) 42,0%	58,0%	48,0%	52,0%	+ 6,0%

(a) Organizações pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

(b) Organizações não pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

As Tabelas 7.9 e 7.10 mostram que, tanto em termos do consumidor final como em termos das instituições públicas e privadas, houve um aumento das receitas de origem local. O aumento da proporção de visitantes em relação ao número de não visitantes (população local), mostra o impacto positivo que as Rotas Gourmet trouxeram em termos de aumento na procura turística. Também se verifica que a importância dos visitantes no número total de consumidores das empresas que integram as Rotas Gourmet é muito superior à verificada nas empresas que não integram estas Rotas. Isso confirma a diferença do perfil dos dois grupos de organizações. Enquanto os integrantes das Rotas têm seus negócios realmente direccionados para satisfazer a procura turística, os não integrantes ainda estão muito dependentes do consumidor local, o que pode explicar um menor nível de interesse em relação aos aspectos relacionados ao turismo por parte de

alguns dos elementos deste segundo grupo. Verificou-se também um aumento do intercâmbio comercial entre as organizações do próprio município, o que confirma a tendência de uma maior integração entre os agentes económicos locais.

Tabela 7.11. – Valor dos custos anuais das organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada (comparação entre 2005 e 2008)

Faixas de custos	2005	2008
Até 50.000€	50%	40%
De 50.001€ a 100.000€	10%	15%
De 100.001€ a 150.000€	5%	10%
De 150.001€ a 200.000€	10%	5%
De 200.001€ a 250.000€	10%	15%
De 250.001€ a 300.000€	10%	10%
Mais de 300.000€	5%	5%

Tabela 7.12. – Variação dos custos anuais entre 2005 e 2008

Mantiveram-se na mesma faixa de custos	80%
Passaram para faixa de custos mais elevada	20%
Passaram para faixa de custos mais baixa	0%

Em relação aos custos das organizações, estes seguem o mesmo padrão das receitas descrito nas Tabelas 7.7. e 7.8. 80% das empresas mantiveram seus custos no mesmo patamar entre 2005 e 2008, enquanto que apenas 20% das organizações tiveram um aumento de custos apesar de 30% das empresas ter aumentado as suas receitas, o que permite observar que no período em análise ocorreram melhorias nos resultados de algumas das organizações que integram a oferta turística do município de Lousada (Tabelas 7.11 e 7,12).

Tabela 7.13. – Distribuição dos tipos de custos das organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada (comparação entre 2005 e 2008)

Tipo de custos	2005	2008	Variação (05 -08)
Compras de bens e serviços	(a) 44,8%	45,2%	+ 0,4%
	(b) 47,5%	47,8%	+ 0,3%
Salários e outras despesas com pessoal, excluindo impostos	(a) 33,1%	27,7%	- 5,4%
	(b) 24,4%	24,7%	+ 0,3%
Impostos	(a) 8,8%	8,8%	0%
	(b) 13,1%	13,1%	0%
Custos de capital (renda, juros)	(a) 13,3%	18,3%	+ 5,0%
	(b) 3,1%	2,5%	- 0,6%
Outros	(a) 0%	0%	0%
	(b) 11,9%	11,9%	0%

(a) Organizações pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

(b) Organizações não pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

Em relação à distribuição dos custos das organizações que foram objecto de análise nesta investigação por categorias de custos (Tabela 7.13), não se registaram grandes alterações, tanto nas organizações que integram as Rotas como nas restantes organizações que integram a oferta turística do município. Observa-se que a principal fonte de custos destas empresas é a compra de bens e serviços seguida das despesas com o pessoal, custos de capital e impostos.

A análise da evolução da origem dos custos das organizações revela que, apesar de não se terem ainda observado grandes alterações, verificou-se um acréscimo, embora ainda pouco significativo, das compras de bens e serviços de origem local, o que traduz um aumento das interligações das diferentes actividades económicas do município da Lousada (Tabela 7.14). O aumento destas interligações terá um efeito positivo no valor do multiplicador turístico.

Tabela 7.14. – Distribuição dos custos por origem geográfica das organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada (comparação entre 2005 e 2008)

Tipo de Custo	Origem Geográfica dos custos				Variação dos gastos destinados a org. locais (05 – 08)
	2005		2008		
	No município	Fora do município	No município	Fora do município	
Compras de bens e serviços	(a) 52,1%	47,9%	55,4%	44,6%	+ 3,3%
	(b) 54,3%	45,7%	54,3%	45,7%	0%
Salários e outras despesas com pessoal, excluindo impostos	(a) 83,75%	16,25%	83,75%	16,25%	0%
	(b) 93,75%	6,25%	93,75%	6,25%	0%
Impostos	(a) 59,0%	41,0%	59,0%	41,0%	0%
	(b) 71,4%	28,6%	71,4%	28,6%	0%
Custos de capital (renda, juros)	(a) 0,0%	100,0%	16,5%	83,5%	+ 16,5%
	(b) 6,67%	93,33%	6,67%	93,33%	0%

(a) Organizações pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

(b) Organizações não pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

Na Tabela 7.15 é possível observar os meios de divulgação mais utilizados pelas organizações que integram as Rotas e pelas restantes organizações, bem como as alterações que ocorreram nos primeiros três anos de existência das Rotas. Estes dados são importantes não apenas para mostrar que tipo de acções são realizadas mas principalmente para detectar quais foram as mudanças ocorridas nesta área após a implantação das Rotas Gourmet. O que se verifica é que, no geral, houve um aumento no número e na intensidade das acções de promoção das organizações turísticas de Lousada, sejam elas pertencentes ou não pertencentes às Rotas Gourmet. Um aspecto que se destaca é o de que houve uma diminuição significativa do número de organizações pertencentes às Rotas que declarou não fazer nenhum tipo de acção de promoção, o que não ocorreu com as organizações que não pertencem à rede. Isso demonstra que a rede também incentiva o desenvolvimento individual de cada um dos parceiros que a compõem. Se por um lado percebe-se um sinal de dinamismo dos actores da rede, por outro verifica-se que são praticamente inexistentes as iniciativas conjuntas de promoção entre os seus integrantes. Apenas um elemento da rede

considera as acções de promoção da Câmara Municipal como acções próprias de promoção, demonstrando uma falta de visão conjunta em termos de estratégias de divulgação e marketing.

Tabela 7.15. – Acções de promoção desenvolvidas pelas organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada (comparação entre 2005 e 2008)

Acções de promoção realizadas	Em 2005	Em 2008
Organizações pertencentes às Rotas Gourmet		
Publicidade na imprensa	36,4%	41,7%
Participação em eventos promocionais	27,3%	25,0%
Promoção em pontos de venda (para os produtos agrícolas)	18,2%	16,7%
Produção de material impresso	9,1%	16,7%
Iniciativas de animação turística no estabelecimento	9,1%	8,3%
Publicidade local	9,1%	8,3%
Produção de artigos de merchandising	0,0%	8,3%
Divulgação em televisão e rádio	0,0%	8,3%
Colocação de placas indicativas	0,0%	8,3%
Divulgação conjunta com a Câmara Municipal	0,0%	8,3%
Nenhuma	45,5%	25,0%
Organizações não pertencentes às Rotas Gourmet		
Publicidade na imprensa	22,2%	27,3%
Divulgação em televisão e rádio	33,3%	18,2%
Publicidade na Internet	0,0%	27,3%
Participação em eventos promocionais	11,1%	18,2%
Organização de festas temáticas no estabelecimento	11,1%	18,2%
Outdoors	22,2%	9,1%
Produção de material impresso	11,1%	9,1%
Acções de publicidade da empresa mãe	0,0%	9,1%
Patrocínio de eventos locais	11,1%	0,0%
Nenhuma	44,4%	45,5%

7.2.2 Análise da percepção das organizações que integram a oferta turística de Lousada sobre as alterações que ocorreram na oferta turística do município

A análise das alterações ocorridas na oferta turística do município de Lousada após a introdução das Rotas Gourmet foi efectuada com base nas percepções dessas alterações por parte dos integrantes da oferta turística do município que foram objecto de inquirição nesta Dissertação (Tabela 7.16).

Tabela 7.16. – Percepção dos agentes locais das alterações ocorridas na oferta turística em Lousada após a implantação das Rotas Gourmet

Variáveis	Frequências relativas						Estatísticas Descritivas		
	Discorda totalmente (1)	Discorda (2)	Indiferente (3)	Concorda (4)	Concorda totalmente (5)	Não sabe Não se aplica	Média	Mediana	Desvio Padrão
Aumentou a venda de produtos locais	(a) 0,0%	0,0%	8,3%	58,3%	33,3%	0,0%	4,25	4	0,622
	(b) 0,0%	0,0%	18,2%	54,5%	27,3%	0,0%	4,09	4	0,701
Aumentou a integração entre as organizações turísticas locais	(a) 0,0%	8,3%	0,0%	50,0%	25,0%	16,7%	4,10	4	0,876
	(b) 0,0%	0,0%	18,2%	36,4%	18,2%	27,3%	4,00	4	0,756
Houve alterações no produto turístico oferecido	(a) 0,0%	0,0%	8,3%	50,0%	16,7%	25,0%	4,11	4	0,601
	(b) 0,0%	0,0%	18,2%	54,5%	9,1%	18,2%	3,89	4	0,601
Melhorou a qualidade da oferta turística do município	(a) 0,0%	8,3%	0,0%	58,3%	33,3%	0,0%	4,17	4	0,835
	(b) 0,0%	0,0%	18,2%	54,5%	18,2%	9,1%	4,00	4	0,667
Contribuiu para o desenvolvimento económico do município	(a) 0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	25,0%	8,3%	4,27	4	0,467
	(b) 0,0%	9,1%	27,3%	18,2%	36,4%	9,1%	3,90	4	1,101
Aumentou o emprego no município	(a) 0,0%	25,0%	25,0%	8,3%	8,3%	33,3%	3,00	3	1,069
	(b) 18,2%	9,1%	27,3%	18,2%	0,0%	27,3%	2,63	3	1,188
Melhorou a imagem turística do município	(a) 0,0%	0,0%	8,3%	33,3%	58,3%	0,0%	4,50	5	0,674
	(b) 0,0%	0,0%	18,2%	45,5%	36,4%	0,0%	4,18	4	0,751
Melhorou a promoção turística do município	(a) 0,0%	0,0%	8,3%	41,7%	50,0%	0,0%	4,42	4,5	0,669
	(b) 0,0%	0,0%	9,1%	36,4%	36,4%	18,2%	4,33	4	0,707
Contribuiu para o desenvolvimento turístico do município	(a) 0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	4,50	4,5	0,522
	(b) 0,0%	0,0%	18,2%	27,3%	45,5%	9,1%	4,30	4,5	0,823

(a) Organizações pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

(b) Organizações não pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

A avaliação global que se pode fazer sobre as percepções que os integrantes da oferta turística local têm sobre os efeitos das Rotas Gourmet na oferta turística é a de que o seu impacto foi positivo. Pode-se observar que a percepção dos integrantes da rede é um pouco mais positiva do que a dos demais integrantes da oferta turística local, mas a discrepância não é grande, principalmente se considerarmos que em nenhuma variável deste bloco de dados existe uma diferença estatisticamente significativa entre as médias calculadas. Há um alto grau de concordância em relação à afirmação de que as Rotas Gourmet contribuíram para o desenvolvimento turístico do município, o que confirma a imagem positiva da rede entre os seus integrantes e também entre os restantes elementos da oferta turística, que apesar de não fazerem ainda parte integrante da rede, têm uma percepção positiva dos seus efeitos no desenvolvimento turístico do município. Existe também uma concordância sobre o impacto positivo das Rotas Gourmet na imagem e na promoção turística no município. Isto reforça a visão de que a rede é importante para a estratégia de desenvolvimento turístico local, pois contribui para a qualificação da oferta turística e para a promoção do

destino como um todo. O único elemento em que a percepção dos integrantes da oferta turística é negativa é a geração de empregos. É baixo o nível de concordância em relação a este item em particular o que nos faz concluir que os efeitos da rede na geração de renda e emprego no município ainda são modestos.

Aqui também, pretendeu-se analisar se existem diferenças nas percepções das alterações que ocorreram na oferta do município de Lousada em consequência da introdução das Rotas entre os integrantes da rede e os restantes elementos da oferta turística do município. Para o efeito recorreu-se a testes estatísticos para verificar se existiam diferenças estatisticamente significativas no valor médio das percepções destes dois grupos. Quando eram satisfeitos os pressupostos da normalidade da distribuição das amostras analisadas, recorreu-se ao Teste t e caso contrário utilizou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney.

Os resultados apresentados na Tabela 7.17 evidenciam claramente que não existem diferenças estatisticamente significativas nas percepções das alterações ocorridas com a introdução das Rotas Gourmet entre os integrantes da rede e os restantes elementos da oferta turística. Esta conclusão poderá sugerir que, apesar de as Rotas ainda estarem numa fase muito inicial os benefícios as alterações que já introduziram na oferta turística do Município são percebidas por todos os intervenientes da oferta turística.

Tabela 7.17 – Testes estatísticos referentes às variáveis apresentadas na Tabela 7.16

Variáveis	Médias	Teste t ⁽¹⁾		Teste Mann-Whitney ⁽¹⁾		Conclusão ⁽²⁾
		Valor do teste	Nível de significância	Valor do teste	Nível de significância	
Aumentou a venda de produtos locais	(a) 4,25 (b) 4,09	-	-	58,0	0,580	Não se rejeita a H ₀
Aumentou a integração entre as organizações turísticas locais	(a) 4,10 (b) 4,00	-	-	35,0	0,621	Não se rejeita a H ₀
Houve alterações no produto turístico oferecido	(a) 4,11 (b) 3,89	-	-	33,0	0,427	Não se rejeita a H ₀
Melhorou a qualidade da oferta turística do município	(a) 4,17 (b) 4,00	-	-	49,0	0,410	Não se rejeita a H ₀
Contribuiu para o desenvolvimento económico do município	(a) 4,27 (b) 3,90	-	-	46,0	0,493	Não se rejeita a H ₀
Aumentou o emprego no município	(a) 3,00 (b) 2,63	-0,664	0,518	-	-	Não se rejeita a H ₀
Melhorou a imagem turística do município	(a) 4,50 (b) 4,18	-	-	50,0	0,280	Não se rejeita a H ₀
Melhorou a promoção turística do município	(a) 4,42 (b) 4,33	-	-	50,5	0,783	Não se rejeita a H ₀
Contribuiu para o desenvolvimento turístico do município	(a) 4,50 (b) 4,30	-	-	54,0	0,660	Não se rejeita a H ₀

(a) Organizações pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada (b) Organizações não pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

(1) O teste t foi utilizado quando o pressuposto da normalidade nas variáveis estudadas foi confirmado. Quando não houve condições de confirmar a normalidade da distribuição das variáveis o teste não paramétrico de Mann-Whitney foi utilizado.

(2) A hipótese H₀ pressupõe que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias analisadas.

7.2.3 Análise da percepção dos agentes locais das alterações ocorridas na procura turística após a implantação das Rotas Gourmet de Lousada

Pretendeu-se nesta dissertação também analisar a percepção dos integrantes da oferta turística das alterações que ocorreram na procura turística de Lousada em consequência da introdução das Rotas Gourmet. Para concretizar este objectivo apresentam-se na Tabela 7.18 as opiniões dos integrantes da oferta sobre elementos do turismo local que dizem respeito à procura turística em Lousada. A análise das alterações ocorridas na procura turística é fundamental para se ter uma ideia global da influência das redes no sistema turístico local.

Tabela 7.18 – Percepção dos responsáveis pelas organizações que pertencem à oferta turística de Lousada das alterações que ocorreram na procura turística do município após a implantação das Rotas Gourmet

Variáveis	Frequências relativas						Estatísticas Descritivas		
	Discorda totalmente (1)	Discorda (2)	Indiferente (3)	Concorda (4)	Concorda totalmente (5)	Não sabe Não se aplica	Média	Mediana	Desvio Padrão
Aumentou o número de visitantes em Lousada	(a) 0,0%	0,0%	8,3%	66,7%	25,0%	0,0%	4,17	4	0,577
	(b) 0,0%	9,1%	9,1%	54,5%	27,3%	0,0%	4,00	4	0,894
Aumentou o valor das receitas obtidas com o turismo no município	(a) 0,0%	0,0%	8,3%	58,3%	16,7%	16,7%	4,10	4	0,568
	(b) 0,0%	9,1%	9,1%	54,5%	18,2%	9,1%	3,90	4	0,876
Aumentou a estadia média dos visitantes	(a) 0,0%	16,7%	0,0%	50,0%	0,0%	33,3%	3,50	4	0,926
	(b) 9,1%	9,1%	9,1%	18,2%	27,3%	27,3%	3,63	4	1,506
Aumentou o número de visitantes nos dias em que não há clientes das Rotas	(a) 0,0%	16,7%	8,3%	33,3%	16,7%	25,0%	3,67	4	1,118
	(b) 0,0%	18,2%	27,3%	18,2%	0,0%	36,4%	3,00	3	0,816
Os participantes das Rotas recomendam o destino Lousada para familiares e amigos	(a) 0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	4,50	4,5	0,522
	(b) 0,0%	0,0%	0,0%	27,3%	27,3%	45,5%	4,50	4,5	0,548
Os participantes das Rotas adquirem produtos e serviços em outros estabelecimentos turísticos do município	(a) 0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	50,0%	16,7%	4,60	5	0,516
	(b) 0,0%	0,0%	0,0%	36,4%	9,1%	54,5%	4,20	4	0,447
Os participantes das Rotas regressam aos estabelecimentos turísticos do município	(a) 0,0%	0,0%	8,3%	25,0%	41,7%	25,0%	4,44	5	0,726
	(b) 0,0%	0,0%	9,1%	27,3%	18,2%	45,5%	4,17	4	0,753
Aumentou o investimento público no turismo local	(a) 0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	4,33	4	0,500
	(b) 0,0%	18,2%	0,0%	45,5%	9,1%	27,3%	3,63	4	1,061
Aumentou o investimento privado no turismo local	(a) 0,0%	0,0%	0,0%	41,7%	50,0%	8,3%	4,55	5	0,522
	(b) 0,0%	18,2%	9,1%	45,5%	18,2%	9,1%	3,70	4	1,059

(a) Organizações pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada (b) Organizações não pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

Também no que diz respeito à percepção da oferta turística lousadense em relação à procura turística no município, pode-se afirmar que a implantação das Rotas Gourmet teve um impacto positivo. Os elementos onde a percepção é mais positiva dizem respeito ao nível de recomendação do destino e de compras de produtos locais realizadas pelos participantes das Rotas. Estes resultados evidenciam claramente a importância destas Rotas na fidelização de clientes e na valorização dos produtos endógenos locais. Estes efeitos são dois dos objectivos da rede desde a sua criação, o que já demonstra um amadurecimento da estrutura. Os resultados onde o nível de concordância foi menor referem-se à estada média dos visitantes e ao número de visitantes nos dias em que não há actividade das Rotas, o que demonstra que um dos pontos que devem ser trabalhados pela oferta turística local é uma maior integração entre as Rotas Gourmet e os restantes elementos de atracção turística do município, para que o visitante que já esteja em Lousada possa usufruir de mais opções de actividades turísticas, aumentando a sua estadia e aumentando o valor médio de despesa por visitante.

Tabela 7.19 – Testes estatísticos referentes às variáveis apresentadas na Tabela 7.18

Variáveis	Médias	Teste t ⁽¹⁾		Teste Mann-Whitney ⁽¹⁾		Conclusão ⁽²⁾
		Valor do teste	Nível de significância	Valor do teste	Nível de significância	
Aumentou o número de visitantes em Lousada	(a) 4,17	-	-	62,0	0,777	Não se rejeita a H ₀
	(b) 4,00					
Aumentou o valor das receitas obtidas com o turismo no município	(a) 4,10	-	-	45,5	0,688	Não se rejeita a H ₀
	(b) 3,90					
Aumentou a estadia média dos visitantes	(a) 3,50	-	-	27,0	0,572	Não se rejeita a H ₀
	(b) 3,63					
Aumentou o número de visitantes nos dias em que não há clientes das Rotas	(a) 3,67	-1,323	0,207	-	-	Não se rejeita a H ₀
	(b) 3,00					
Os participantes das Rotas recomendam o destino para familiares e amigos	(a) 4,50	-	-	36,0	1,000	Não se rejeita a H ₀
	(b) 4,50					
Os participantes das Rotas adquirem produtos e serviços em outros estabelecimentos turísticos do município	(a) 4,60	-	-	15,0	0,157	Não se rejeita a H ₀
	(b) 4,20					
Os participantes das Rotas regressam aos estabelecimentos turísticos do município	(a) 4,44	-	-	21,0	0,439	Não se rejeita a H ₀
	(b) 4,17					
Aumentou o investimento público no turismo local	(a) 4,33	-	-	22,5	0,125	Não se rejeita a H ₀
	(b) 3,63					
Aumentou o investimento privado no turismo local	(a) 4,55	-	-	28,5	0,041	Rejeita-se a H ₀
	(b) 3,70					

(a) Organizações pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada (b) Organizações não pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

(1) O teste t foi utilizado quando o pressuposto da normalidade nas variáveis estudadas foi confirmado. Quando não houve condições de confirmar a normalidade da distribuição das variáveis o teste não paramétrico de Mann-Whitney foi utilizado.

(2) A hipótese H₀ pressupõe que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias analisadas.

Aqui também se procurou realizar testes estatísticos para verificar se existem diferentes estatisticamente significativas entre os integrantes da oferta turística que pertencem e não pertencem à rede. Mais uma vez verificou-se que para a maior parte dos itens analisados não existem diferenças estatisticamente significativas, tendo-se verificado apenas diferenças no item respeitante ao aumento do investimento privado no turismo local. Neste caso, percebe-se que os integrantes das Rotas percebem este aumento do investimento de forma muito mais efectiva do que os que não pertencem à rede, demonstrando que, neste aspecto quem pertence às Rotas está muito mais optimista.

A Tabela 7.20. diz respeito aos investimentos realizados pelas organizações pertencentes à oferta turística de Lousada no período de 2005 a 2008. Estes dados são apresentados na secção referente à procura turística pois, pela definição da OMT, esta procura integra o consumo turístico individual, a formação bruta de capital fixo turístico e o consumo colectivo turístico (World Tourism Organization, 2008a).

Tabela 7.20 – Investimentos realizados pelas organizações pertencentes à oferta turística do município de Lousada entre 2005 e 2008

Finalidade do investimento	Valor total gasto (em euros)	Distribuição dos custos por localização geográfica	
		Para empresas do município	Para empresas de fora do município
Construção de novas estruturas	(a) 50.000,00 €	20,0%	80,0%
	(b) 4.025.000,00 €	53,75%	46,25%
Reformulação do imóvel	(a) 326.332,82€	58,75%	41,25%
	(b) 173.500,00€	50,0%	50,0%
Compras de equipamentos	(a) 63.954,00 €	15,33%	84,66%
	(b) 16.000,00 €	0%	100,0%
Implantação do negócio	(a) 0,00 €	-	-
	(b) 10.000,00 €	80,0%	20,0%
Estudos de marketing	(a) 10.000,00 €	0%	100,0%
	(b) 0,00 €	-	-

(a) Organizações pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

(b) Organizações não pertencentes às Rotas Gourmet de Lousada

O volume de investimentos realizados pelas organizações turísticas de Lousada entre os anos de 2005 e 2008 (quase 5.000.000,00 €) pode ser considerado elevado, principalmente tendo em consideração a dimensão das empresas e o valor médio das receitas anuais. Apesar de grande parte do investimento realizado ter sido feito por uma única organização (o Complexo Desportivo de Lousada), o investimento realizado pelas restantes organizações, de quase 1.500.000,00 €, também é bastante considerável, o que indica um alto nível de confiança da oferta turística local no futuro desta actividade no município.

O que se pode perceber é que, em termos de gastos com a construção de novas instalações ou a reformulação de antigas, os gastos são bem distribuídos geograficamente, ou seja, dividem-se de maneira quase uniforme entre empresas locais e de fora do município. Esta situação é diferente em gastos mais específicos, nomeadamente a compra de equipamentos e a contratação de estudos mais especializados.

Nestes casos o gasto realizado é quase na totalidade destinado a organizações externas ao município, o que explicita a fraca presença deste tipo de empresas na estrutura económica local. A distribuição dos custos com investimentos por localização geográfica afecta de forma bastante significativa o efeito multiplicador que o turismo tem sobre a economia local. Uma maior diversificação económica do município certamente levaria a um maior gasto realizado localmente e elevaria o valor do multiplicador.

7.3. – As Rotas Gourmet e o desenvolvimento turístico do município de Lousada

Nesta secção, foram confrontadas as hipóteses que integram o modelo de investigação formulado nesta dissertação com os dados recolhidos nas entrevistas aos integrantes da oferta turística do município de Lousada. Cada hipótese foi testada através da análise de um conjunto específico de questões, o que possibilitou a sua validação ou não, de acordo com os resultados encontrados.

7.3.1 Teste das hipóteses referentes à oferta turística

Hipótese 1.1 – A adopção do modelo de gestão através de redes nos destinos turísticos é responsável por uma maior integração dos agentes da oferta turística

A análise dos dados das Tabelas 7.16 e 7.17. permite concluir que existe uma clara percepção por parte da oferta turística de Lousada de que houve um aumento da integração entre os agentes da oferta turística após o início das actividades das Rotas Gourmet. A maior integração não se reflecte de forma muito significativa nos valores das transacções económicas entre os elementos da oferta turística, apesar de ter sido verificado um pequeno aumento nas trocas comerciais internas. Esta conclusão poderá ser reforçada, por exemplo com os resultados das entrevistas em termos de origem geográfica dos custos das empresas inquiridas. Poucos responsáveis por estas empresas, ao serem questionados se algum custo com aquisição de bens e serviços passou ou deixou de ser efectuado no município de Lousada, afirmaram que sim. Perante estes resultados observa-se que existiu apenas um moderado aumento do consumo interno de bens e serviços, o que poderá ser consequência do facto de as Rotas ainda serem muito jovens.

A análise sociométrica das redes formadas no sistema turístico lousadense, realizada na primeira secção deste capítulo, também permite confirmar esta hipótese. O alto grau de conectividade da rede formada exclusivamente por integrantes das Rotas Gourmet em comparação com a rede que congrega todos os elementos da oferta turística municipal mostra que as Rotas são de facto uma iniciativa que integra as organizações turísticas locais. A partir da observação directa do investigador, pode-se afirmar que o actual nível de integração dos participantes das Rotas Gourmet ocorreu apenas recentemente e é fruto quase que exclusivo desta iniciativa. Desta forma, por mais que os efeitos da integração dos parceiros ainda não se

manifestem de forma consistente na economia local, fica claro que a rede criada tem o efeito de integração da oferta turística e faz com que as ligações entre os estabelecimentos turísticos do município se fortaleçam.

H1.2 – A maior integração dos agentes da oferta turística de um destino resulta num melhor aproveitamento dos recursos locais

Os dados das Tabelas 7.16. e 7.17. revelam que a presença da rede teve uma influência positiva em termos de aproveitamento de recursos locais. Podemos observar que, pela percepção dos entrevistados, houve um aumento de vendas dos produtos locais ao mesmo tempo em que ocorreu um incremento, mesmo que um pouco mais discreto, no intercâmbio entre as empresas turísticas de Lousada e as restantes actividades económicas do município. A análise da procura turística de Lousada presente nas Tabelas 7.18. e 7.19. mostra que existe a percepção dos agentes locais da oferta de que os participantes das Rotas Gourmet regressam a outros estabelecimentos comerciais do município e ali efectuem gastos. Este comportamento revela que a toda a economia poderá ser beneficiada com a implantação da Rede, através do aumento do consumo de produtos específicos do turismo e também através de um acréscimo marginal no consumo de outros produtos não específicos do turismo, que ocorre devido à presença dos visitantes no destino.

Outro recurso local que deveria sofrer impacto positivo da presença das redes é a mão-de-obra. Porém, ao se analisarem os dados da Tabela 7.6, observa-se que não é possível detectar nenhum efeito positivo ocasionado pela implantação das Rotas Gourmet no que se refere ao mercado de trabalho. Os dados mostram que praticamente não houve alteração da situação deste mercado após a criação da rede. A estabilidade no número de empregos e a pequena variação no número de visitantes verificada nos últimos anos fez com que o mercado de trabalho na área do turismo permanecesse estável. Um facto que deve ser levado em consideração, e pode ser verificado ao analisarmos a Tabela 7.5, é que todas as empresas turísticas locais são organizações de pequena dimensão e pouco intensivas em termos tecnológicos. Desta forma, a tendência poderá ser o maior aproveitamento da mão-de-obra existente no mercado local. Caso exista no futuro um aumento na procura turística pelo destino Lousada, é muito provável que haja a abertura de um número significativo de postos de trabalho para a população local, uma vez que os dados da Tabela 7.5. demonstram que grande parte das pessoas que actualmente trabalham no turismo em Lousada é do próprio município.

H1.3 – A maior integração dos agentes da oferta turística de um destino resulta no desenvolvimento de um produto global mais coeso e atractivo

Uma análise das Tabelas 7.16 a 7.19. permite verificar que, segundo a percepção dos integrantes da oferta turística lousadense, o produto turístico local tornou-se mais coeso e atractivo. Além da maior integração da oferta, já discutida anteriormente, podemos verificar nos dados apresentados que, segundo a percepção dos

integrantes da oferta turística, os consumidores das Rotas Gourmet ficam satisfeitos com o produto oferecido, pois regressam aos estabelecimentos do município e recomendam-nos ao seu grupo de familiares e amigos. Também é possível observar que ocorreram melhorias na imagem e na promoção do produto turístico local, o que significa uma melhoria da atractividade do destino. Outro ponto importante a destacar é que tanto os integrantes das Rotas Gourmet quanto os restantes elementos da oferta turística local percebem e reconhecem a melhoria da qualidade da oferta turística do município, o que permite concluir que os efeitos positivos da rede se fazem sentir de forma global e não apenas nas organizações que integram a rede.

H1.4 – A maior integração dos agentes da oferta turística cria condições para o desenvolvimento de uma estratégia global de marketing do destino

Os dados disponíveis para análise, nomeadamente os presentes na Tabela 7.15, permitem concluir que a estrutura da rede não auxiliou de forma significativa o desenvolvimento de uma estratégia global de marketing no destino. Através das entrevistas em profundidade e das observações directas realizadas pelo investigador, percebeu-se que o marketing não é visto de forma estratégica pelos integrantes da oferta turística de Lousada. A integração e intercâmbio de ideias que existem na rede não se aprofundam a ponto de criar parcerias estratégicas que poderiam potencializar acções de marketing integradas e coordenadas, como por exemplo a realização de pesquisas e prospecções de mercado conjuntas. O marketing ainda é entendido basicamente como a promoção dos produtos locais e mesmo este tipo de actividade ainda é feita de forma muito isolada. O que se verifica é que não existe a filosofia de cooperação e união de esforços para divulgação conjunta. Poucos elementos da rede citaram as acções de promoção da Câmara Municipal como elementos de divulgação próprios, o que mostra que não existe a consciência de que estes esforços visam o benefício de todos.

H1.5 – O melhor aproveitamento dos recursos económicos locais é responsável pela diminuição das fugas de capital

A diminuição das fugas de capital é um dos benefícios da gestão através de redes mais citados nas investigações realizadas sobre o tema. Porém, a análise dos dados das Tabelas 7.7 a 7.14 mostram que não houve um decréscimo significativo nas fugas de capital no município após a criação das Rotas Gourmet. Apesar de haver a percepção da oferta local de que as transacções comerciais internas vêm crescendo nos últimos anos, os dados concretos indicam que este crescimento é ainda muito modesto para que possa ser directamente relacionado com a presença das Rotas Gourmet. Outro factor que dificulta a diminuição das fugas de capital no município é a limitação da oferta de determinados tipos de bens e serviços por fornecedores locais. Este facto é observado de forma clara ao analisarmos, na Tabela 7.20, a origem geográfica dos custos destinados aos investimentos no turismo. Se em termos de construção de novas

estruturas e remodelação das já existentes ainda se encontra um certo equilíbrio nas despesas efectuadas dentro e fora do município, quando se analisam os gastos com compra de equipamentos verifica-se que quase a totalidade é realizada externamente, explicitando a incapacidade local de suprir a procura deste tipo de produtos.

Porém, não se pode afirmar que a rede não consiga criar a capacidade de diminuir as fugas de capital no futuro. Já pode ser observado de forma clara um movimento no sentido da valorização dos produtos locais e provavelmente estes efeitos ainda não causaram um impacto maior na economia devido ao volume ainda modesto de procura turística gerada pelas Rotas Gourmet. Com o desenvolvimento deste e de outros produtos turísticos do município e o consequente aumento do número de visitantes, o volume de negócios das organizações que oferecem produtos característicos do turismo tenderá a aumentar. Caso se confirme a tendência de aumento das interligações entre os agentes locais e do incremento de trocas comerciais internas, o impacto que o provável crescimento da procura turística trará para a economia poderá ser bastante significativo.

H1.6 – O desenvolvimento de uma estratégia global de marketing no destino resulta numa redução de custos e optimização dos esforços de marketing

Também aqui, a hipótese não pode ser confirmada pelos dados disponíveis. Os resultados apresentados na Tabela 7.15. evidenciam que a integração dos elementos da oferta turística na rede não trouxe efeitos significativos para as estratégias de promoção e marketing de cada organização e, portanto, não foi possível observar uma redução dos custos e optimização de esforços nesta área. Mesmo assim, alguns efeitos positivos relativos à presença das Rotas Gourmet podem ser assinalados. O facto dos participantes das Rotas Gourmet regressarem e recomendarem o destino Lousada, observado nas Tabelas 7.18 e 7.19., é uma consequência muito positiva da presença da rede no município. Isso faz com que, de certa forma, os custos de promoção sejam reduzidos, pois existe a atracção de visitantes e a divulgação da oferta turística local de forma espontânea, sem custos para as organizações, o chamado *word-of-mouth*. A centralização dos esforços de divulgação das Rotas na Câmara Municipal também demonstra um certo grau de optimização dos esforços de marketing. Mesmo que realizadas de uma forma ainda não muito estratégica as acções de promoção das Rotas realizadas pela autarquia conseguem, de certa forma, atingir o objectivo de divulgar as atracções do município como um todo, criando uma imagem unificada e consistente na memória dos visitantes actuais e potenciais.

H1.7 – A optimização dos esforços de marketing de um destino turístico contribuem para o aumento e a qualificação da procura turística neste destino

Os dados das Tabelas 7.18 e 7.19. mostram de forma clara que, de acordo com a percepção dos integrantes da oferta turística, houve um aumento da quantidade e da qualidade da procura turística em Lousada após a implantação das Rotas Gourmet. Registou-se um acréscimo do número de visitantes assim como também aumentaram as receitas obtidas com o turismo. O que não se pode afirmar é que esta melhoria tenha uma relação directa com a optimização dos esforços de marketing no município. Já foi observado que não houve mudanças significativas nas estratégias de marketing e promoção do destino de Lousada após o surgimento da rede. A integração e cooperação limitam-se à formatação do produto e intercâmbio de informações e a algumas acções de promoção realizadas pela Câmara Municipal. Temas como a distribuição, promoção e estratégia de preço do produto oferecido ainda não são discutidos de forma consistente pelos integrantes da rede e portanto rejeita-se a hipótese de que o aumento e qualificação da procura turística no destino tenham relação directa com a estratégia de marketing desenvolvida.

Potencialmente, acções de marketing conjuntas poderão ser desenvolvidas para que ocorra uma melhoria do relacionamento da oferta turística lousadense com a procura real e potencial. Já existe um clima de abertura e cooperação entre os parceiros e alguns deles entendem que um dos principais desafios da rede é justamente aumentar o seu nível de profissionalismo e qualidade para tentar atrair mais visitantes. A própria Câmara Municipal, elemento dinamizador da rede, procura estar cada vez mais activa na coordenação de esforços que visem a aproximação dos demais integrantes da rede com o mercado. Um bom indicativo de que o ambiente é favorável para a adopção de acções de marketing mais eficientes no futuro é a percepção dos elementos da oferta turística local de que houve nos últimos anos uma melhoria significativa da imagem turística do município. Estas condições favoráveis devem ser aproveitadas para que estratégias de marketing mais efectivas sejam adoptadas num futuro próximo.

H1.8 – O desenvolvimento de um produto turístico global mais coeso e atractivo contribui para o aumento e a qualificação da procura turística neste destino

A partir da observação dos dados das Tabelas 7.16 e 7.17. e com base nas observações directas do investigador pode-se afirmar que houve um incremento significativo na qualidade da oferta turística lousadense após a implantação das Rotas Gourmet. Os componentes da oferta estão mais integrados, é oferecida uma maior diversidade de actividades turísticas e existe um real empenho dos agentes públicos e privados do município para que o turismo assuma, cada vez mais, um papel de protagonista no desenvolvimento económico municipal. Os efeitos deste aprimoramento da oferta turística local podem ser sentidos de forma directa na procura turística. De acordo com a percepção dos elementos da oferta,

analisados nas Tabelas 7.18. e 7.19., houve incremento nos indicadores quantitativos e qualitativos relativos à procura. Verificou-se que, por exemplo, houve aumento do número de visitantes e do valor das receitas das organizações locais, ao mesmo tempo em que há mais visitantes que repetem a visita e outros que recomendam o destino, mostrando uma melhoria geral no perfil da procura.

Com base nestes resultados é possível concluir que, mesmo que de forma ainda modesta, a implantação do modelo de gestão através de redes no destino Lousada tem tido grande importância para o desenvolvimento turístico local. A melhor organização da oferta aumenta a qualidade do produto oferecido e atrai cada vez mais visitantes, que em geral gastam mais e ficam com uma boa impressão do destino visitado.

7.3.2 Teste das hipóteses referentes à procura turística

Por questões metodológicas, os modelos teóricos construídos e as hipóteses de investigação formuladas neste trabalho foram divididas em dois grupos distintos: as referentes à oferta turística e as referentes à procura turística. Porém, oferta e procura não podem ser separadas na prática. Desta forma percebe-se que as hipóteses H1.7. e H1.8., anteriormente analisadas, têm uma profunda ligação com as hipóteses relacionadas à oferta turística. Na verdade, a configuração do produto turístico oferecido e a forma como é desenvolvida a estratégia de marketing de um destino são factores que determinam fortemente a quantidade e o perfil da procura turística deste destino. Portanto, é verificada uma forte interligação entre as análises referentes à oferta e à procura turística realizadas neste trabalho e apenas a avaliação geral de todas as hipóteses, que será realizada no final deste trabalho, pode levar a conclusões que realmente representem a realidade observada no município de Lousada.

H2.1 – A adopção do modelo de gestão através de redes nos destinos turísticos é responsável pelo aumento do consumo turístico individual

A partir da análise dos dados das Tabelas 7.3., 7.4., 7.18. e 7.19., pode-se afirmar que houve um aumento no consumo turístico individual após a criação das Rotas Gourmet. Ao mesmo tempo em que há a percepção global de um aumento da procura turística em Lousada, a maioria dos estabelecimentos turísticos locais também indicou terem tido um aumento no número de clientes. A OMT define o consumo turístico individual como sendo “a quantia paga para a aquisição de bens e serviços, para e durante a viagem, incluindo as despesas efectuadas pelo próprio visitante ou por sua conta” (World Tourism Organization, 2008a). Desta forma outro contributo das Rotas Gourmet para o aumento do consumo turístico individual é a oferta de mais opções de consumo e a presença de novas actividades para os visitantes, fazendo com que o gasto médio por visitante aumente, aumentando com ele as receitas totais das organizações fornecedoras de produtos turísticos.

As Tabelas 7.7. e 7.8 também fornecem dados que auxiliam a confirmar esta hipótese. Ocorreu, entre os anos de 2005 e 2008, um crescimento nas receitas das organizações turísticas de Lousada, o que é um claro indicador do aumento do consumo turístico individual.

H2.2 – A adopção do modelo de gestão através de redes nos destinos turísticos é responsável pelo aumento da formação bruta de capital fixo turístico

A formação bruta de capital fixo turístico consiste nos investimentos públicos e privados no processo de produção dos serviços turísticos. A análise dos dados da Tabela 7.20. revela que o valor investido na melhoria dos equipamentos e infra-estruturas turísticas do município foi bastante elevado, quando comparado com o número e a dimensão das organizações pertencentes à oferta turística lousadense. O principal destaque é o investimento feito no Complexo Desportivo de Lousada, que foi de 3.500.000,00€ somente entre os anos de 2005 e 2008. No entanto, mesmo excluindo os investimentos no Complexo, verifica-se um volume considerável de investimentos realizados por outras empresas que integram a oferta turística do município, nomeadamente gastos em reformulação de imóveis e compra de novos equipamentos.

Percebe-se que há um equilíbrio entre os gastos realizados dentro e fora do município no que se refere a reformulação e construção de estruturas. A utilização de mão-de-obra e de inputs locais, comuns nestes tipos de investimento, faz com que uma parte importante do montante de dinheiro gasto fique no município, dinamizando a economia local através do efeito multiplicador. O mesmo não se pode dizer da compra de equipamentos, onde o dinheiro investido é praticamente todo gasto fora do município. Isto deve-se à incapacidade da economia local em responder a este tipo específico de procura. Isto aumenta a fuga de capitais no município minimizando a influência positiva do efeito multiplicador do turismo na economia.

H2.3 – A adopção do modelo de gestão através de redes nos destinos turísticos é responsável pelo aumento do consumo colectivo turístico

O consumo colectivo turístico corresponde ao conjunto de despesas administrativas do governo associadas ao apoio e controle da actividade turística e é, na maioria dos casos, a dimensão da procura turística que tem menor impacto global na economia. Em Lousada, se considerarmos o papel de protagonista da Câmara Municipal na rede formada pelos integrantes das Rotas Gourmet e também o destaque dado ao turismo no Plano de Desenvolvimento Social do município, pode-se afirmar que existe uma relação directa entre a criação da rede e o aumento do consumo colectivo turístico. As planificações, projectos e acções da Câmara Municipal no que diz respeito ao turismo estão em parte baseadas nas discussões realizadas durante as reuniões dos integrantes das Rotas Gourmet e mesmo os gastos da autarquia no sector turístico estão muito relacionados com as acções de coordenação e divulgação da rede. O impacto do consumo colectivo turístico

na economia local só não é maior devido a restrições orçamentais que limitam o volume de recursos destinados ao turismo e tornam as acções realizadas menos abrangentes.

H2.4 – A adopção do modelo de gestão através de redes nos destinos turísticos pode levar à fidelização de visitantes

Alguns fundamentos de que as Rotas Gourmet são instrumentos de fidelização da procura podem ser detectados na análise das Tabelas 7.18. e 7.19. Caso se considere que, de acordo com a percepção dos integrantes da oferta turística, os participantes das Rotas Gourmet regressam aos estabelecimentos turísticos municipais e recomendam o destino Lousada para familiares e amigos, podemos afirmar que a fidelização ocorre tanto na sua componente comportamental (repetição da visita) como na sua componente atitudinal (recomendação do destino).

7.4. – A influência do modelo de gestão de redes nos impactos económicos do turismo

A hipótese principal desenvolvida neste estudo, derivada do modelo que analisa a influência do modelo de gestão através de redes nos destinos turísticos, propõe que este tipo de estrutura de gestão dos destinos maximiza os impactos económicos positivos gerados pelo turismo. Após a análise dos dados e o teste de todas as hipóteses derivadas desta hipótese principal, nesta secção apresentam-se algumas reflexões com base nos resultados obtidos no estudo de caso realizado sobre a validade deste pressuposto. Serão tidas em consideração tanto as hipóteses aceites como as rejeitadas na secção anterior, bem como a caracterização da rede que foi objecto de estudo nesta dissertação.

A hipótese principal formulada é a seguinte:

Hipótese principal: A adopção da gestão através de redes nos destinos origina um acréscimo dos benefícios económicos que o turismo proporciona para esse destino

Os principais benefícios económicos que o turismo pode trazer para uma região receptora, listados por Wall & Mathieson (2006) e referidos na Tabela 3.2., são a geração de renda e empregos, o aumento das receitas do estado, a melhoria da estrutura económica local, o incentivo à actividade empresarial e o estímulo às economias locais, com a diminuição das desigualdades económicas regionais. Para que o turismo seja um real factor de desenvolvimento para as economias locais, estes benefícios devem ser superiores aos custos associados à sua prática. Wall & Mathieson (2006) consideram o perigo de uma excessiva dependência do turismo, o aumento da inflação e do preço dos terrenos, a maior propensão à importação, a sazonalidade da

produção e a baixa taxa de retorno dos investimentos como os principais custos económicos desta actividade.

No caso de Lousada, encontramos um destino que ainda atrai um número reduzido de visitantes e que não possui, historicamente, uma grande tradição no sector turístico. O actual cenário económico mundial e o tipo de modelo económico desenvolvido no município nas últimas décadas, somados a outros condicionantes políticos, sociais e económicos, fizeram com que, nos últimos anos, o poder público municipal tenha voltado as suas atenções para o turismo e transformado esta actividade numa das molas impulsoras do desenvolvimento local nos próximos anos. Como foi apresentado no capítulo 6, assistiu-se no município a elevação do turismo ao status de prioridade municipal, principalmente devido à capacidade que esta actividade económica tem de aproveitar de forma efectiva as potencialidades locais, nomeadamente em termos de valorização do património e dos produtos endógenos. Na prática, o que se verifica é um esforço do poder público em dotar o destino de atractivos e infra-estruturas condizentes a este novo status e a tentativa de agregar a oferta turística municipal para a construção conjunta de estratégias de desenvolvimento turístico. A forma encontrada pela Câmara Municipal para motivar a participação dos agentes locais da oferta no processo de dinamização do turismo foi a organização de estruturas em forma de rede. As estruturas de rede materializaram-se na criação das Rotas Gourmet, que hoje são a iniciativa local que congrega os principais elementos da oferta turística de Lousada.

A rede em questão ainda é bastante recente, tendo sido criada apenas no ano de 2006. Mesmo assim, alguns efeitos benéficos da sua presença já começam a ser sentidos no sistema turístico lousadense. Entre os benefícios económicos do turismo resultantes da presença da rede, aquele que já pode ser detectado de forma mais clara é a melhoria da estrutura económica local. As investigações realizadas em Lousada levam à conclusão de que nos seus três anos de funcionamento a rede social criada conseguiu criar um grupo de estabelecimentos turísticos bastante coeso e que trabalha em conjunto para o desenvolvimento turístico local. Além dos efeitos mais visíveis, como a organização dos roteiros gastronómicos que atraem visitantes para o destino e aumentam o leque de opções de actividades disponíveis para a procura turística, a rede também consegue criar uma massa crítica local bastante consistente, através do intenso intercâmbio de informações existente entre os integrantes das Rotas Gourmet. Outro dos factores citados como benefício económico do turismo e que pode facilmente ser relacionado com a criação da rede social em Lousada é o incentivo à actividade empresarial. As actividades da rede, que decorrem sob a coordenação da Câmara Municipal, criam um clima favorável ao desenvolvimento das empresas ligadas ao sector turístico, que encontram um cenário institucional que transmite confiança ao empresário e condições práticas que estimulam as actividades das empresas. Estes dois benefícios, em conjunto permitem afirmar que as Rotas Gourmet também servem de estímulo à economia local, uma vez que a totalidade das organizações pertencentes à rede são de pequena dimensão e desenvolvem as suas actividades exclusivamente no município de Lousada.

Em termos de geração de renda e emprego e também em relação ao aumento das receitas do estado os resultados alcançados pela rede até a presente data são ainda modestos. O impacto das Rotas Gourmet no aumento do número de visitantes de Lousada ainda é pouco significativo, o que limita os benefícios económicos relacionados especificamente ao aumento da procura turística. Os dados recolhidos em Lousada registaram uma melhoria suave dos agregados económicos da procura turística (consumo turístico individual, formação bruta de capital fixo turístico e consumo turístico colectivo). Como já foi discutido em secções anteriores, a rede formada pelos integrantes das Rotas Gourmet de Lousada ainda é bastante recente e, portanto, ainda está longe de atingir o seu potencial máximo de atracção de visitantes. A rede ainda se encontra numa fase inicial de desenvolvimento e este é o principal motivo pelo qual o número de visitantes associado às suas actividades ainda é pequeno e os ganhos financeiros percebidos pelos agentes económicos locais ainda são relativamente baixos.

Porém, para que os impactos económicos do turismo se façam sentir de forma positiva no destino, também se deve ter atenção aos custos económicos gerados por esta actividade. Entre os custos citados no início desta secção como sendo os mais significantes em termos turísticos, o perigo de uma excessiva dependência do turismo e a baixa taxa de retorno dos investimentos são aqueles que mais preocupam ao se analisar o modelo de desenvolvimento turístico baseado nas redes. Em Lousada, o turismo aparece como uma das principais apostas para o desenvolvimento económico, porém existe a preocupação em evitar uma forte dependência da economia do município a esta actividade. Desta forma, o Plano de Desenvolvimento Social do município também contempla um forte investimento em educação e empregabilidade dos seus cidadãos para fazer contraponto à escolha do turismo como actividade que fará com que os produtos endógenos e o património local sejam privilegiados. Além disso, a actual estrutura económica de Lousada ainda é muito baseada no sector industrial e a dependência estrutural do turismo ainda é uma ameaça distante. A baixa taxa de retorno sobre os investimentos geralmente associada à actividade turística também é um problema a ser considerado, porém a actual estrutura económica municipal reduz o risco deste tipo de custo ter um peso significativo em Lousada. O Diagnóstico Social Estratégico e Prospectivo de Lousada, apresentado no capítulo 6 deste trabalho, mostra que a economia do município ainda é baseada em actividades tradicionais, pouco eficientes e com baixa utilização de tecnologia. Isso faz com que a taxa de retorno dos actuais empreendimentos locais não seja muito diferente da taxa obtida nos empreendimentos turísticos, tornando-os uma alternativa interessante se considerarmos o que existe actualmente.

Ainda em relação aos custos inerentes à actividade turística, a rede formada pelos integrantes das Rotas Gourmet tem o potencial de minimizar os impactos negativos gerados por alguns deles. A propensão à importação tende a diminuir na medida em que a integração entre os actores da rede comece a gerar mais interacções comerciais internas. A valorização da produção local é uma das tónicas das discussões realizadas dentro da rede e desta forma o aproveitamento de recursos locais por parte dos elementos da oferta turística local tende a ser bem maior do que em outras regiões onde o turismo é praticado e não exista

a aplicação deste tipo de modelo de gestão. Aqui, pode-se notar claramente a influência do modelo de gestão através de redes no valor do multiplicador turístico a ser aplicado na economia. O grande benefício gerado através do aumento no intercâmbio comercial interno é a diminuição da fuga de capitais. A diminuição desta fuga influencia directamente o multiplicador turístico, que tenderá a se elevar, a partir do momento em que houver maior circulação de dinheiro na economia local.

Concluindo, podemos aceitar a hipótese principal como verdadeira, pois os dados apresentados confirmam vários dos pressupostos fundamentais relacionados com esta hipótese. O que se verifica em Lousada é que, apesar da “juventude” da rede, ela já começa a gerar alguns efeitos positivos na economia local e dá sinais claros de que esses benefícios poderão aumentar no futuro. Também foi verificado nesta secção que existe uma pequena probabilidade dos custos económicos decorrentes da presença da rede serem significativos para o município, o que permite afirmar que as Rotas Gourmet podem ser consideradas, no médio e longo prazos, como um factor de maximização dos impactos económicos do turismo no município de Lousada.

Capítulo 8 – Conclusões e recomendações

Introdução

A presente dissertação procurou, como objectivo principal, analisar de que forma os modelos de gestão utilizados num destino turístico têm influência sobre os impactos económicos observados nesse destino. Optou-se por concentrar a investigação num único modelo de gestão, para que houvesse a possibilidade de se verificar concretamente as modificações ocorridas no destino após a implantação deste modelo específico. A escolha recaiu sobre o modelo de gestão através de redes, por se tratar de um modelo cada vez mais utilizado nos destinos e, em termos teóricos, bastante adequado para ser aplicado em destinos turísticos. Foi realizada uma extensa revisão bibliográfica, seguida da construção de um modelo teórico que deu origem à formulação de hipóteses de investigação. As hipóteses formuladas foram testadas através da análise de um estudo de caso que focalizou as Rotas Gourmet de Lousada.

Este capítulo apresenta as conclusões obtidas em todo o processo de investigação realizado. A primeira secção do capítulo inicia com uma síntese do enquadramento teórico que serviu de base para a investigação empírica. São enumerados os principais conceitos e definições que contribuíram para a construção do modelo teórico. Em seguida, é descrito o processo pelo qual o modelo de investigação foi elaborado e como as hipóteses derivadas deste modelo foram formuladas. A secção encerra com a apresentação do estudo empírico e as principais conclusões retiradas dos dados analisados.

A segunda secção deste capítulo descreve as principais contribuições deste estudo para a investigação nas áreas da avaliação dos impactos económicos do turismo e dos modelos de gestão de redes. São apresentadas também algumas reflexões que poderão servir de linhas orientadoras para a definição de um modelo de desenvolvimento turístico para o município de Lousada que maximize os impactos económicos positivos obtidos desta actividade.

Por fim, a última secção do capítulo enumera as principais dificuldades e limitações metodológicas encontradas ao longo do trabalho, explicitando quais foram as estratégias utilizadas para minimizar os seus efeitos no resultado final apresentado. A mesma secção ainda propõe caminhos de investigação dentro da área temática trabalhada, servindo de guia para aqueles que se interessam em avaliar os factores que influenciam a dimensão dos impactos económicos do turismo.

8.1. – Conclusões

8.1.1 Situação actual do referencial teórico estudado

Uma investigação aprofundada sobre a literatura existente sobre as redes no turismo permite concluir que, de facto, este é um instrumento de gestão que, se aplicado de forma adequada, pode trazer enormes benefícios para os destinos turísticos. Potencialmente, o modelo de gestão através de redes tem a capacidade de alterar as estruturas do sistema turístico de um destino. A partir do momento que existe uma maior cooperação entre os agentes locais da oferta, podem ser observados benefícios na comunidade, na actividade empresarial e na estrutura económica do destino. Os reflexos positivos são observados nos processos de intercâmbio de conhecimento e informações dentro do destino, na promoção de objectivos comuns da comunidade, na sinergia que pode ser gerada pela união de esforços das organizações locais e também no melhor aproveitamento dos recursos económicos locais.

A prática mostra que nem sempre todos os potenciais benefícios que poderiam ocorrer pela presença das redes acabam por se concretizar em determinados destinos. Um dos principais problemas encontrados na implementação deste modelo é a dificuldade de mobilização dos agentes locais da oferta. Por se basear num modelo de gestão que tem como ponto principal a participação activa de todos os envolvidos, as redes rompem com antigos conceitos de subordinação entre organizações, modificando as relações de poder existentes entre os integrantes do grupo. As novas relações criadas nem sempre são bem aceites e esta mudança de paradigma, fundamental para o sucesso do processo como um todo, por vezes não é alcançada. Desta forma, existem casos em que algumas organizações se tentam estruturar em forma de rede mas continuam a agir dentro dos velhos padrões de subordinação e dependência. Quando isso ocorre a rede criada irá possuir uma estrutura desequilibrada e as possibilidades de sucesso são reduzidas.

Existe também uma dificuldade para a definição exacta do que vem a ser uma rede e quais os limites de actuação deste tipo de estrutura. Mais uma vez, o problema reside nas inovações estruturais que o desenho da rede traz, e que por vezes não são bem assimilados por aquelas organizações que possuem um pensamento muito tradicional. Por definição, as redes são estruturas flexíveis, que se desenham de acordo com a participação e os relacionamentos entre os elementos que a integram. Esta flexibilidade inerente à estrutura de redes não se encaixa nas definições rígidas de hierarquia e delimitação geográfica tradicionalmente utilizadas para caracterizar os destinos turísticos e por vezes dificulta a criação de uma rede que tenha condições de concretizar os potenciais benefícios a ela associados.

Por fim, podemos citar as dificuldades metodológicas de se mensurar de forma precisa os efeitos da implantação do modelo de gestão através de redes nos destinos como um factor limitador da sua utilização prática. Esta última constatação foi um dos principais elementos de motivação para a realização deste

trabalho, visto que a construção de um instrumento que possa quantificar de forma precisa a influência das redes num destino seria uma excelente ferramenta de gestão para qualquer destino turístico.

O segundo conteúdo teórico estudado em profundidade nesta dissertação foi o desenvolvimento económico dos destinos turísticos. A teoria demonstra que a actividade turística tem um enorme potencial para servir como motor de desenvolvimento de diversas regiões mas quando o turismo não é desenvolvido de forma adequada poderão os impactos negativos causados superar os benefícios. Observou-se, através da revisão bibliográfica que o turismo é fortemente influenciado pelas condições económicas da região onde é realizado ao mesmo tempo em que influencia de forma marcante esta região. Também se verificou que o moderno conceito de desenvolvimento ultrapassa em muito a simples noção de crescimento económico e contempla uma melhoria nas condições gerais de vida da população, e envolve, segundo Goulet (1992) (citado por Sharpley, 2002) cinco dimensões de percepção: económica, social, política, cultural e finalmente a preservação e fortalecimento dos processos básicos significativos, dos símbolos e crenças de uma sociedade, para que seja garantida a auto-realização de cada indivíduo numa sociedade. Apesar da importância de todas as dimensões, nesta dissertação apenas se analisou a dimensão económica.

Este conceito faz com que exista uma forte relação entre desenvolvimento económico e desenvolvimento turístico a partir do momento em que o turismo é uma actividade naturalmente multidisciplinar e interfere em aspectos económicos, socioculturais e ambientais de qualquer localidade onde for praticado. Desta forma é importante estudar os impactos inerentes da actividade turística numa sociedade. Estes impactos podem ser positivos ou negativos e o turismo somente deve ser praticado em determinada região quando os benefícios económicos da actividade superam os custos que necessariamente serão gerados com a sua realização. Desta forma, torna-se fundamental para os gestores turísticos de uma região a existência de ferramentas que auxiliem na avaliação precisa dos impactos do turismo. A revisão bibliográfica sobre esta temática permitiu concluir que era fundamental criar e consolidar instrumentos de análise e referenciais metodológicos que levem em conta determinados pré-requisitos de qualidade para que estes possam ser aceites de forma universal pela comunidade científica e passem a ser utilizados de forma mais generalizada. Ainda existem várias lacunas metodológicas na avaliação dos impactos económicos do turismo, porém a uniformização de terminologias e definições da área e a criação de instrumentos como a Conta Satélite do Turismo fazem com que exista uma possibilidade cada vez mais real de que sejam realizados estudos que quantifiquem com maior exactidão os benefícios e custos do turismo num destino.

A argumentação teórica da dissertação foi finalizada com a indicação da forma como o modelo de gestão através de redes e o desenvolvimento económico do destino se relacionam. A pesquisa bibliográfica realizada deixa claro o facto de que o sucesso de um destino turístico está intimamente ligado ao modelo de gestão adoptado. A sustentabilidade e o desenvolvimento racional de um destino somente são atingidos quando são planeadas as acções que devem ser realizadas pelos agentes locais da oferta turística (Cooper

et al., 1998). Dentro da perspectiva de análise da gestão através de redes, adoptada por este trabalho, foi importante verificar os factores que interferem nos impactos económicos do turismo e de que forma as redes podem influenciar a natureza e dimensão destes impactos. Mais uma vez as conclusões apontam para um forte potencial das redes em funcionarem como elementos de desenvolvimento turístico e económico. Porém, os estudos teóricos não nos permitiram afirmar que os potenciais efeitos positivos das redes nos destinos têm ocorrido na prática. O pequeno número de autores que abordam este tema e a ausência de metodologias concretas de mensuração dos impactos reais dificultam a validação do modelo de gestão através de redes como sendo adequado para os destinos turísticos e para maximizar os impactos económicos do turismo nos destinos.

Portanto, como conclusões globais da revisão bibliográfica realizada, podemos afirmar que existem fortes argumentos que apoiam a adopção do modelo de gestão através de redes nos destinos turísticos. Potencialmente, as redes modificam a estrutura económica do destino, tornando-a mais participativa, democrática e e com bons resultados em termos de sinergias criadas. Os efeitos positivos poderão traduzir-se na oferta de um produto turístico mais atractivo, no melhor aproveitamento dos recursos económicos locais, na diminuição das fugas de capital e na consequente maximização dos impactos económicos do turismo. Em termos teóricos, foram ainda identificados alguns factores que poderão colocar em causa a identificação dos benefícios deste tipo de modelos para os destinos, nomeadamente uma certa dificuldade de implementação deste tipo de estrutura, ocasionada pela mudança de paradigma originada pela sua concepção, e principalmente a falta de instrumentos metodológicos confiáveis para uma mensuração precisa dos efeitos deste modelo num destino. Apesar destes constrangimentos, a conclusão final é que os efeitos da adopção do modelo de gestão através de redes nos destinos turísticos são positivos e este modelo surge como uma das principais alternativas para transformar o turismo num efectivo factor de desenvolvimento económico dos destinos.

8.1.2 Modelo teórico desenvolvido e hipóteses de investigação

As conclusões retiradas do enquadramento teórico realizado levaram a construção de um modelo que explicita as implicações da adopção de modelos de gestão através de redes no sistema turístico de um destino. Optou-se pela criação de dois sub-modelos distintos para que os efeitos específicos na oferta e na procura turística fossem estudados de forma detalhada. Isso não significa que não haja ligação entre os efeitos das redes na oferta e na procura turística. Pelo contrário, existem relações facilmente observáveis entre possíveis mudanças na oferta turística e as consequências destas mudanças na procura turística.

A análise dos modelos culminou na formulação de hipóteses de investigação, que procuraram operacionalizar as conclusões teóricas obtidas através da revisão bibliográfica. A hipótese principal espelha a conclusão final retirada do enquadramento teórico e suporta que a adopção da gestão através de redes nos

destinos origina um acréscimo dos benefícios económicos que o turismo proporciona para esse destino. As hipóteses derivadas desta hipótese principal procuram detalhar cada um dos aspectos nos quais as redes podem ter algum tipo de influência num destino turístico. Pelo lado da oferta, as hipóteses explicitam as conclusões de que as redes trazem maior integração da oferta turística e que esta integração ocasiona um melhor aproveitamento dos recursos locais, o desenvolvimento de um produto global mais coeso e atractivo e de uma estratégia global de marketing do destino. A melhor organização da oferta também gera impactos na procura turística, nomeadamente o incremento das dimensões económicas da procura turística: o consumo turístico individual, o consumo turístico colectivo e a formação bruta de capital fixo turístico. Outra hipótese relacionada à procura tem a ver com a fidelização de mercado que pode ocorrer após a implantação da gestão de redes.

8.1.3 Investigação empírica: O Caso das Rotas Gourmet de Lousada

O principal objectivo desta dissertação era o de detectar a influência da gestão de redes nos impactos económicos do turismo. Para que isso ocorresse foram criados instrumentos de investigação que permitissem a aferição do impacto real da presença da rede na economia do município alvo da investigação. Para que houvesse sucesso neste objectivo, a escolha recaiu sobre um município de pequena dimensão, pois a tamanho reduzido da economia facilitou a verificação dos efeitos do turismo na sua estrutura respectivos indicadores. A rede objeto do estudo, formada pelos integrantes das Rotas Gourmet de Lousada, também era de pequena dimensão e com um período de funcionamento relativamente curto, uma vez que as suas actividades se iniciaram em 2006. Isso facilitou a tarefa de se conseguir realizar uma análise global da rede e também tornou possível a possibilidade de comparar de forma bastante precisa a realidade económica existente antes da criação da rede com a realidade que se verifica actualmente. Um outro factor que pesou na escolha deste objecto de estudo foi a inexistência de um número elevado de estudos que focaliza a realidade do município de Lousada.

A partir deste cenário metodológico, algumas conclusões podem ser descritas. O factor mais relevante na definição das características da investigação foi a dimensão da economia e da rede que foi objecto de análise. Esta escolha metodológica ocasionou vários benefícios em termos de resultados obtidos, entre eles a possibilidade de uma observação do cenário económico global do município. A pequena dimensão da rede também foi positiva no sentido de possibilitar ao investigador uma análise pormenorizada desta estrutura, através da realização de entrevistas com a totalidade do seus membros. O acesso privilegiado às informações e à documentação relativa à rede, além da recolha de testemunhos de todos os agentes envolvidos possibilitou a caracterização da estrutura estudada e a análise da sua influência na economia local. Os aspectos menos positivos associados a esta escolha metodológica serão detalhados na secção dedicada às limitações desta investigação.

Em relação às estratégias de recolha de dados, o grande desafio foi o de criar uma metodologia que permitisse a quantificação dos efeitos da rede na economia local. A técnica utilizada foi a de recolher dados concretos que pudessem captar as mudanças ocorridas na economia do município após a implantação da rede. Para isso foi muito útil a técnica de recolha de dados referentes a dois anos diferentes: 2005 e 2008. O ano de 2005 foi escolhido por ter sido o último ano em que não houve nenhuma actividade da rede no município e o de 2008 representou o último ano completo antes da realização da recolha dos dados desta investigação. A comparação entre as informações destes dois anos mostrou de forma efectiva quais foram as alterações na economia e constituíram um referencial metodológico importante para o teste das hipóteses formuladas e para a obtenção de conclusões fundamentadas.

Outro factor metodológico que fortaleceu os resultados obtidos foi a construção de um guião de entrevista que incorporou a presença de questões objectivas consistentes em termos de recolha de dados concretos (nomeadamente os indicadores de desempenho das organizações investigadas) com a colocação de questões mais genéricas, que possibilitavam aos entrevistados emitirem as suas opiniões de forma mais livre e detalhada. A soma destes dois tipos diferentes de informação com as percepções obtidas pelo investigador através da observação directa fez com que houvesse a triangulação de informações, ou seja, a validação das hipóteses através de informações que eram obtidas através de três tipos de fontes diferentes. Desta forma os dados analisados tinham formatos diversos e avaliavam as distintas dimensões da rede e da economia que foram objecto de investigação.

Em termos da análise concreta dos dados recolhidos, as conclusões apontam para a confirmação da maioria das hipóteses formuladas e a validação do modelo teórico apresentado. Houve a clara percepção que a criação da rede que congrega os integrantes das Rotas Gourmet trouxe uma maior integração das organizações que pertencem à oferta turística de Lousada e um consequente aumento das ligações entre estes elementos da oferta. O espírito de cooperação e as sinergias verificadas levaram à formatação de um produto turístico mais coeso e atractivo, capaz de satisfazer melhor as necessidades dos visitantes. A rede foi efectivamente responsável pela qualificação da oferta turística local, fazendo com que esta oferta esteja mais preparada para alcançar resultados económicos positivos no futuro. A mudança na estrutura económica local verificada após a implementação da rede já se faz notar na economia de Lousada, mesmo que de forma ainda modesta. Ocorreu uma ligeira melhoria no aproveitamento dos recursos locais e também foi verificado um pequeno incremento das transações entre os agentes locais da oferta turística. As modificações estruturais da economia ainda não são sentidas de forma mais vigorosa devido à pequena dimensão e o pouco tempo de actividade da rede investigada. As perspectivas são de que a influência positiva da rede na economia local se acentuem nos próximos anos. Em termos de estratégias de marketing, a rede não trouxe os efeitos positivos esperados. Ainda não se nota uma integração das acções de marketing dos actores da rede e não se verificou, como poderia se esperar, uma optimização dos esforços de marketing dos integrantes da rede. Ainda não se pensa no marketing como uma estratégia de desenvolvimento do destino e

as sinergias que se verificam em outros aspectos da oferta turística ainda não são sentidas neste ponto em particular.

Em relação a aspectos relacionados com a procura turística, os dados confirmam uma influência positiva da rede nas suas três dimensões económicas. Houve aumento do consumo turístico individual, observado tanto no acréscimo do número de visitantes como na ampliação do gasto médio por visitante. Em termos de formação bruta de capital fixo turístico, representada pelo custos dos integrantes da oferta local em novos equipamentos e construção e melhoria de infra-estruturas, verificou-se um bom nível de investimento após a implementação da rede. Existe o forte investimento da Câmara Municipal de Lousada em infra-estrutura turística no município, concretizado principalmente no Complexo Desportivo Municipal, porém a iniciativa privada também investiu bastante, demonstrando uma confiança dos empresários no futuro turístico de Lousada. O consumo colectivo turístico também cresceu devido à presença da rede no município. Os gastos da Câmara Municipal com a organização da rede e com a divulgação do turismo no município aumentaram muito desde que as Rotas Gourmet iniciaram suas actividades. A tendência é que os gastos públicos aumentem mais nos próximos anos, para fazer frente ao provável aumento da procura turística que ocorrerá em Lousada. Este acréscimo nos gastos ocorrerá caso ocorra o aumento na procura turística e o desenvolvimento do turismo, o que certamente levará a uma ampliação das receitas fiscais do município.

As perspectivas de aumento da procura turísticas são muito grandes. Um desempenho mais significativo ainda não ocorre principalmente pela dimensão e juventude da rede formada pelos integrantes das Rotas Gourmet. Porém, nestes pouco mais de três anos de funcionamento, a rede já proporcionou uma grande qualificação na oferta turística local e, muito provavelmente, os efeitos na procura turística se far-se-ão sentir com mais vigor nos próximos anos, transformando o turismo numa actividade que poderá, de facto, auxiliar no desenvolvimento económico local.

8.2. – Contribuições

A presente dissertação trouxe contribuições que podem ser apresentadas em três grupos distintos. Em primeiro lugar, os estudos realizados contribuíram para o conhecimento teórico dos modelos de gestão através de redes, desenvolvimento económico dos destinos e também sobre a relação entre modelos de gestão dos destinos através de redes e o desenvolvimento económico dos destinos. O conhecimento sobre estes temas foi sistematizado e apresentado de forma ordenada, representando um contributo para os estudos da gestão e economia do turismo. Houve também avanço no sentido de se estabelecerem ligações entre a teoria dos modelos de gestão de destinos e os estudos de desenvolvimento económico e turístico destes destinos. A Figura 4.1., presente no Capítulo 4, que representa os efeitos da gestão de redes nos

impactos económicos do turismo, é um exemplo que demonstra os avanços teóricos alcançados nos capítulos de enquadramento teórico desta dissertação.

Outro tipo de contribuição pôde ser observado no campo do estudo das metodologias a utilizar para avaliar a relação entre modelos de gestão de redes dos destinos e desenvolvimento económico dos destinos. Uma das preocupações deste trabalho era a de estabelecer formas concretas de quantificação dos efeitos da adopção de um determinado modelo de gestão num destino turístico. A falta de modelos e teorias que quantifiquem de forma precisa os impactos económicos do turismo ainda é um dos grandes problemas da investigação em turismo. Actualmente, as decisões sobre investimentos públicos e privados no setor turístico baseiam-se em modelos que não conseguem representar de forma exata a realidade. Mesmo que signifiquem apenas o início de um longo caminho no sentido de identificar os factores que poderão influenciar a dimensão dos impactos económicos do turismo, as soluções metodológicas adoptadas nesta dissertação poderão ser consideradas um contributo. É certo que o escopo do trabalho produzido e a dimensão do estudo de caso realizado tornam modestas as contribuições metodológicas aqui apresentadas, porém aconteceram contribuições reais em termos metodológicos e teóricos, como por exemplo os modelos de investigação apresentados e a metodologia diferenciada de recolha de dados que foi utilizada. Estes contributos, se aproveitados, podem facilitar o avanço de outros investigadores nesta área tão importante para o turismo.

O último grupo de contribuições que podem ser atribuídas a este trabalho diz respeito aos efeitos positivos que esta análise pode efetivamente trazer para o município de Lousada. A realização de uma análise detalhada da rede formada pelas Rotas Gourmet de Lousada representa um auxílio precioso para o desenvolvimento turístico local. Se por um lado a pequena dimensão da economia e da rede que foram objecto de análise neste trabalho limitou as suas contribuições metodológicas, por outro trouxe a possibilidade de uma análise bastante completa destes objectos de estudo. Isso faz com que, em termos práticos, os resultados apresentados nesta dissertação possam ser utilizados na definição de linhas orientadoras para melhorar a rede existente e também a totalidade da oferta turística de Lousada. Como foi observado no capítulo 6 deste trabalho, percebe-se claramente que o turismo é uma peça chave nas estratégias de desenvolvimento que o poder público e a sociedade lousadense elegeram para o futuro. A existência de um trabalho de investigação que analisa de forma isenta e imparcial todos os aspectos relacionados com a configuração atual e as perspectivas futuras da oferta turística de Lousada pode ser uma mais valia para a construção de um plano de desenvolvimento turístico mais consistente e efectivo. O empenho de todos os integrantes das Rotas Gourmet em participar nas investigações e também o interesse de vários deles em ter acesso ao resultado final do trabalho são indicativos de que esta dissertação poderá, de fato, contribuir para o desenvolvimento turístico local.

8.3. – Principais dificuldades e limitações e propostas de investigação futura

Pelas particularidades da sua abrangência e também devido a algumas restrições de tempo e recursos financeiros, houve algumas limitações metodológicas nesta dissertação que devem ser mencionadas. Em primeiro lugar, é importante destacar que a análise de qualquer economia envolve inúmeras variáveis e requer um volume de informações extremamente elevado. Por este motivo, este trabalho focalizou-se numa economia de pequena dimensão e baseou parte da sua caracterização em dados secundários. Não haveria tempo nem recursos suficientes para que os aspectos económicos menos relacionados ao turismo fossem analisados de forma detalhada e, desta forma, esta análise baseou-se principalmente em informações fornecidas pelo INE e pela Câmara Municipal de Lousada. Um facto que minimiza os efeitos negativos desta situação foi a disponibilização, por parte da Câmara Municipal, do documento “Diagnóstico Social Estratégico e Prospectivo de Lousada”, que foi finalizado no início de 2009 e que fornece informações detalhadas e actualizadas sobre a economia municipal. Este documento retrata de forma fiel e completa o actual cenário económico lousadense e foi de inestimável auxílio na tarefa da caracterização da economia do município.

Outro aspecto limitador observado foi a pequena dimensão da rede e, principalmente, o seu pouco tempo de existência. Isso faz com que os seus efeitos na economia ainda não se manifestem de forma vigorosa. Mesmo com a tentativa de se entrevistar todos os elementos da oferta turística local, e com uma satisfatória taxa de resposta às entrevistas, não foi possível inquirir todos as organizações que fazem parte da oferta turística do município de Lousada. Com a limitação do tempo e dos recursos para a investigação foi necessária uma opção metodológica que viabilizasse o cumprimento dos objectivos do trabalho. Como o principal objectivo era o de detectar de forma efectiva os efeitos do modelo de gestão adoptado num destino turístico, não houve a possibilidade de focalizar um destino de grande dimensão. Se por um lado o número de respondentes inviabiliza análises estatísticas mais complexas, por outro facilita a análise qualitativa dos objectos de estudo, fazendo com que as conclusões obtidas deste trabalho incorporem tanto dados quantitativos como dados qualitativos. Neste sentido, esta característica do trabalho deixa de ser uma limitação e passa a ser um ponto positivo da investigação, visto que a pequena dimensão dos objectos de análise permite um estudo mais aprofundado e também o estudo de economias locais, aspecto ainda pouco estudado neste domínio de investigação

Apesar de em termos metodológicos se ter optado por inquirir todas as organizações que fazem parte da oferta turística de Lousada, algumas análises foram prejudicadas pelo facto de que nem todos as organizações puderam participar na investigação. Apesar dos esforços do investigador e do precioso apoio da Câmara Municipal de Lousada, não foi possível realizar a totalidade das entrevistas. Alguns responsáveis pelas organizações simplesmente se recusaram a participar na investigação, enquanto outros não foram localizados. Dois aspectos minimizaram este problema: em primeiro lugar a número de entrevistas não realizadas não foi muito significativo em termos globais e em segundo lugar conseguiu-se uma taxa de

resposta de 100% entre os integrantes das Rotas Gourmet, fazendo com que as informações obtidas sobre a rede fossem bastante detalhadas e completas. Porém, a ausência de algumas respostas não deixou de trazer certos prejuízos para a tabulação e análise dos dados, nomeadamente para a construção do sociograma que representa a rede formada pela oferta turística de Lousada. A construção deste sociograma baseou-se na detecção das ligações existentes entre todos os integrantes da oferta turística local e como alguns destes integrantes não responderam à entrevista não foi possível mapear de forma completa as relações existentes entre todos os actores da rede.

Mesmo com as limitações apresentadas, o trabalho alcançou os objectivos propostos e as informações apresentadas foram recolhidas e tratadas com o máximo rigor científico, validando-as no sentido de dar suporte às conclusões obtidas.

Apesar do campo de investigação da avaliação de impactos económicos do turismo já possuir uma produção bastante extensa e sólida, ainda existem falhas em termos da avaliação dos factores que influenciam estes impactos. Estas falhas são visíveis principalmente quando se pretende, como foi o caso deste trabalho, relacionar estes impactos com os modelos de gestão adoptados. Porém, se por um lado existe o consenso de que ainda não há nenhum método de avaliação de impactos económicos do turismo que tenha conseguido abranger e solucionar todas as dificuldades e desafios metodológicos e operacionais inerentes a este tipo de estudo, por outro uma importância cada vez maior é dada a este campo específico da investigação turística. Os recentes esforços da OMT e de outros organismos internacionais de turismo em padronizar as definições e conceitos da área, materializadas nas orientações presentes na Conta Satélite do Turismo, são um passo importante para avanços nesta área de investigação.

As contribuições deste trabalho devem ser aproveitadas e servir de base para novas investigações em alguns campos específicos do conhecimento turístico. Um aspecto que pode ser explorado por outros estudos é a aplicação de metodologias semelhantes de avaliação de impactos em casos em que outras tipologias de rede ou mesmo outros modelos de gestão estejam a ser aplicados. Quanto mais diversificadas forem as informações disponibilizadas para os gestores sobre os efeitos dos modelos de gestão nos destinos turísticos, maior será a probabilidade de se escolher o modelo correcto para cada caso específico.

Outra vertente da avaliação de impactos económicos que pode ser explorada em estudos futuros é a análise mais detalhada do efeito da adopção de modelos de gestão de redes nos impactos económicos secundários do turismo.

Finalmente, uma área de estudo particularmente interessante diz respeito à ampliação do escopo dos futuros trabalhos às dimensões sociais e ambientais dos impactos que a adopção de modelos de gestão de redes no destino poderá proporcionar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, G. (2005). Small Firm Owner-Managers' Networks in Tourism and Hospitality. *International Journal of Business and Society*, 1(1).
- Ap, J., & Crompton, J. L. (1998). Developing and Testing a Tourism Impact Scale. *Journal of Travel Research*, 37(2), 120-130.
- Araujo, L. M., & Bramwell, B. (2002). Partnership and regional tourism in Brazil. *Annals of Tourism Research*, 29(4), 1138-1164.
- Archer, B. (1976). The Anatomy of a Multiplier. *Regional Studies*, 10, 71-77.
- Archer, B. (1982). The value of multipliers and their policy implications. *Tourism Management*, 3(4), 236-241.
- Archer, B. (1995). Importance of Tourism for the Economy of Bermuda. *Annals of Tourism Research*, 22(4), 918-930.
- Archer, B., & Cooper, C. (1998). The Positive and Negative Impacts of Tourism. In W. F. Theobald (Ed.), *Global tourism : the next decade* (2nd ed., pp. 63-81): Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Archer, B., & Fletcher, J. (1996). The economic impact of tourism in the Seychelles. *Annals of Tourism Research*, 23(1), 32-47.
- Ashworth, G. J., & Goodall, B. (1990). *Marketing tourism places*. London: Routledge.
- Baaijens, S. R., Nijkamp, P., & Van Montfort, K. (1998). Explanatory Meta-analysis for the Comparison and Transfer of Regional Tourist Income Multipliers. *Regional Studies*, 32(9), 839 - 849.
- Boniface, B. G., & Cooper, C. (1994). *The geography of travel and tourism* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bramwell, B. (2006). Tourism management dynamics : trends, management and tools. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism futures* (pp. 155-163). Amsterdam ; London: Butterworth-Heinemann.
- Breda, Z., Costa, R., & Costa, C. (2006). Do Clusters and Networks Make Small Places Beautiful? The Case of Caramulo (Portugal). In L. Lazzeretti & C. S. Petrillo (Eds.), *Tourism local systems and networking* (pp. 67-82). Amsterdam ; London: Elsevier.
- Briedenhann, J., & Wickens, E. (2004). Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas - vibrant hope or impossible dream? *Tourism Management*, 25(1), 71-79.
- Brown, D. O. (1998). In search of an appropriate form of tourism for Africa: lessons from the past and suggestions for the future. *Tourism Management*, 19(3), 237-245.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Bujosa, B. A., & Nadal, J. R. (2007). Modelling environmental attitudes toward tourism. *Tourism Management*, 28(3), 688-695.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes : the social structure of competition*. Cambridge, MA ; London: Harvard University Press.
- Cai, J., Leung, P., & Mak, J. (2006). Tourism's Forward and Backward Linkages. *Journal of Travel Research*, 45(1), 36-52.
- Campbell, L. M., Haalboom, B. J., & Trow, J. (2007). Sustainability of community-based conservation: sea turtle egg harvesting in Ostional (Costa Rica) ten years later. *Environmental Conservation*, 34(2), 122-131.
- Ceballos-Lascuráin, H. (1996). *Tourism, Ecotourism, and Protected Areas: The State of Nature-Based Tourism Around the World and Guidelines for Its Development*. IUCN, International

- Union for Conservation of Nature and Natural Resources, Commission of the European Communities.
- CM Lousada. (2009). Portal do Município de Lousada. Retrieved 14/04/2009, 2009
- Conway, S., & Jones, O. (2006). Networking and the small business. In S. Carter & D. Jones-Evans (Eds.), *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*: Pearson Education.
- Cooper, C., Gilbert, D., Fletcher, J., Wanhill, S., & Shepperd, R. (1998). *Tourism : principles and practice* (2nd ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Crano, W. D., & Brewer, M. B. (2002). *Principles and methods of social research* (2nd ed.). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Crompton, J. L. (2006). Economic Impact Studies: Instruments for Political Shenanigans? *Journal of Travel Research*, 45(1), 67-82.
- Cunha, L. (1997). *Economia e política do turismo*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Dann, G. (2002). Theoretical issues for tourism's future development: Identifying the agenda. In D. G. Pearce & R. Butler (Eds.), *Contemporary issues in tourism development* (pp. 13-30). London ; New York, N.Y.: Routledge.
- Dredge, D. (2006a). Networks, Conflict and Collaborative Communities. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(6), 562-581.
- Dredge, D. (2006b). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, 27(2), 269-280.
- Dwyer, L., & Forsyth, P. (2006). *International handbook on the economics of tourism*. Cheltenham ; Cheltenham: E. Elgar.
- Eusébio, M. C. d. A. (2006). *Avaliação do impacte económico do turismo a nível regional: O caso da Região Centro de Portugal*. Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Fletcher, J. E., & Archer, B. H. (1989). The development and application of multiplier analysis. In C. P. Cooper (Ed.), *Progress in tourism, recreation and hospitality management* (pp. 28-47). London: Belhaven.
- Frechtling, D. C. (1994). Assessing the Impacts of Travel and Tourism - Introduction to Travel Economic Impact Estimation. In J. R. B. Ritchie & C. R. Goeldner (Eds.), *Travel, tourism, and hospitality research : a handbook for managers and researchers* (2nd ed., pp. 359-365). New York ; Chicester: Wiley.
- Frechtling, D. C. (2006). An Assessment of Visitor Expenditure Methods and Models. *Journal of Travel Research*, 45(1), 26-35.
- Frechtling, D. C. (2008). *Measurement and analysis of tourism economic contributions for sub-national regions through the Tourism Satellite Account*. Paper presented at the Measuring Tourism Economic Contribution at Subnational Levels.
- Fyall, A., Leask, A., & Garrod, B. (2001). Scottish visitor attractions: a collaborative future? *International Journal of Tourism Research*, 3(3), 211-228.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O inquérito: teoria e prática* (2 ed.): Oeiras : Celta.
- Gibson, L., & Lynch, P. (2007). Networks: Comparing Community Experiences. In E. J. Michael (Ed.), *Micro-clusters and networks : the growth of tourism* (pp. 107-126). Oxford: Elsevier.
- Gnoth, J., & Jaeger, S. (2007). Destinations as Networking Virtual Service Firms. *International Journal of Excellence in Tourism, Hospitality and Catering*, 1(1), 1-18.
- Godfrey, K., & Clarke, J. (2000). *The tourism development handbook : a practical approach to planning and marketing*. London: Continuum.
- Guia, J., Prats, L., & Comas, J. (2006). The Destination as a Local System of Innovation: The Role of Relational Networks. In L. Lazzeretti & C. S. Petrillo (Eds.), *Tourism local systems and networking* (pp. 57-65.). Amsterdam ; London: Elsevier.

- Gunn, C. A., & Var, T. (2002). *Tourism planning : basics, concepts, cases* (4th ed.). New York: Routledge.
- Hall, C. M. (2005). Rural Wine and Food Tourism Cluster and Network Development. In D. R. Hall, I. Kirkpatrick & M. Mitchell (Eds.), *Rural Tourism and Sustainable Business*: Channel View Publications.
- Hall, C. M., & Michael, E. J. (2007). Issues in Regional Development. In E. J. Michael (Ed.), *Micro-clusters and networks : the growth of tourism* (pp. 7-20). Oxford: Elsevier.
- Halme, M. (2001). Learning for sustainable development in tourism networks. *Business Strategy and the Environment*, 10(2), 100-114.
- Hawkins, D. E., & Mann, S. (2007). The world bank's role in tourism development. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 348-363.
- Haythornthwaite, C. (1996). Social network analysis: An approach and technique for the study of information exchange. *Library & Information Science Research*, 18(4), 323-342.
- Ignarra, L. R. (1999). *Fundamentos do Turismo*. São Paulo: Editora Pioneira.
- INE. (2002). *Anuário Estatístico da Região Norte 2002*. Retrieved. from.
- INE. (2007). *Anuário Estatístico da Região Norte 2007*. Retrieved. from.
- Jamal, T., & Jamroz, U. (2006). Collaborative Networks and Partnerships for Integrated Destination Management. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism management dynamics : trends, management and tools* (Vol. 18, pp. xxiii, 279 p.). Amsterdam ; London: Butterworth Heinemann.
- Knoke, D., & Kuklinski, J. (1991). Network Analysis: Basic Concepts. In G. Thompson, J. Frances, R. Levacic & J. Mitchell (Eds.), *Markets, Hierarchies and Networks* (pp. 173-182). London: Sage Publications Ltd.
- Kotler, P. (2002). *Principles of marketing* (3rd European ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis : an introduction to its methodology* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Lars Eriksen, T. A. (1999). Measuring and Modelling the Regional Impact of Tourism in Denmark. *International Journal of Tourism Research*, 1(5), 313-327.
- Lazzeretti, L., & Petrillo, C. S. (2006). *Tourism local systems and networking*. Amsterdam ; London: Elsevier.
- Lichty, R. W., & Steinnes, D. N. (1982). Ely, Minnesota: Measuring the Impact of Tourism on a Small Community. *Growth and Change*, 13(2), 36-39.
- Liu, Z.-H. (1998). Tourism and Economic Development: A comparative analysis of tourism in developed and developing countries. In C. A. Tisdell & K. C. Roy (Eds.), *Tourism and Development: Economic, Social, Political and Environmental Issues*: Nova Science.
- Lynch, P., & Morrison, A. (2007). The Role of Networks. In E. J. Michael (Ed.), *Micro-clusters and networks : the growth of tourism* (pp. 43-62.). Oxford: Elsevier.
- Manente, M. (2000). Tourism consumption and interregional economic impacts in Italy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(7), 417-423.
- Martino, P. D., & Petrillo, C. S. (2006). An International Project to Develop Networking for Promoting a Specific Destination: Emigration as a Tool to Enhance Tourism in Cilento Area. In L. Lazzeretti & C. S. Petrillo (Eds.), *Tourism local systems and networking* (pp. 218-233). Amsterdam ; London: Elsevier.
- Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism : economic, physical and social impacts*. London: Longman.
- McIntosh, R. W., Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (1995). *Tourism : principles, practices, philosophies* (7th ed.). New York ; Chichester: Wiley.

- Meinung, A. (1989). Determinants of the attractiveness of a tourism region. In S. F. Witt & L. Moutinho (Eds.), *Tourism marketing and management handbook*. New York: Prentice Hall.
- Michael, E. J. (2003). Tourism micro-clusters. *Tourism Economics*, 9(2), 133 - 145.
- Michael, E. J. (2007). Development and Cluster Theory. In E. J. Michael (Ed.), *Micro-clusters and networks : the growth of tourism* (pp. 21-31). Oxford: Elsevier.
- Middleton, V. (1989). Overall Tourism Product. In S. F. Witt & L. Moutinho (Eds.), *Tourism marketing and management handbook* (pp. 334 – 341). New York: Prentice Hall.
- Minguzzi, A. (2006). Destination Competitiveness and the Role of Destination Management Organization (DMO): An Italian Experience In L. Lazzeretti & C. S. Petrillo (Eds.), *Tourism local systems and networking* (pp. 197-208). Amsterdam ; London: Elsevier.
- Ministério do Turismo do Brasil. (2005). Programa de Regionalização do Turismo: Formação de Redes.
- Morrison, A., Lynch, P., & Johns, N. (2004). International tourism networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, 197-202.
- Morse, S. (2004). *Indices and indicators in development : an unhealthy obsession with numbers?* London ;: Sterling, Va. : Earthscan.
- Murdoch, J. (2000). Networks - a new paradigm of rural development? *Journal of Rural Studies*, 16(4), 407-419.
- Northcote, J., & Macbeth, J. (2006). Conceptualizing yield: Sustainable Tourism Management. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 199-220.
- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141-1152.
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D., & Carson, D. (2001). The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. *Management Decision*, 39(9), 749 - 760.
- Parrilla, J. C., Font, A. R., & Nadal, J. R. (2007). Tourism and long-term growth a Spanish perspective. *Annals of Tourism Research*, 34(3), 709-726.
- Pavlovich, K. (2003). The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24(2), 203-216.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
- Rede Social de Lousada. (2009). *Diagnóstico Social Estratégico e Prospectivo*. Retrieved. from.
- Rodrigues, Á., Rodrigues, A., & Kastenholz, E. (2007). *Networks in rural tourism and their impact on sustainable destination development: The case of the European Network of Village Tourism*. Paper presented at the Advances in Tourism Economics, Vila Nova de Santo André, Portugal.
- Rutten, R., & Boekema, F. (2007). Regional social capital: Embeddedness, innovation networks and regional economic development. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(9), 1834-1846.
- Saxena, G. (2006). Beyond mistrust and competition - the role of social and personal bonding processes in sustaining livelihoods of rural tourism businesses: a case of the Peak District National Park. *International Journal of Tourism Research*, 8(4), 263-277.
- Saxena, G., & Ilbery, B. (2008). Integrated rural tourism a border case study. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 233-254.
- Schubert, S. E., & Brida, J. G. (2008). Dynamic effects of subsidizing the tourism sector. *Tourism economics*, 14(1), 57-80.
- Scott, J. (1988). Social Network Analysis. *Sociology*, 22(1), 109-127.
- Scott, J. (2000). *Social network analysis : a handbook* (2nd ed.). London: SAGE.

- Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). *Network analysis and tourism : from theory to practice*. Clevedon [England] ; Buffalo, NY: Channel View Publications.
- Scott, N., Cooper, C., & Baggio, R. (2008). Destination Networks: Four Australian Cases. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 169-188.
- Sharpley, R. (2002). Tourism: A Vehicle for Development ? In R. Sharpley & D. J. Telfer (Eds.), *Tourism and development: concepts and issues* (pp. 11-34). Clevedon ; Buffalo: Channel View Publications.
- Shih, H.-Y. (2006). Network characteristics of drive tourism destinations: An application of network analysis in tourism. *Tourism Management*, 27(5), 1029-1039.
- Smith, S. (1989). *Tourism analysis : a handbook*. Harlow, Essex, England: New York : Longman Scientific & Technical ; Wiley.
- Soisalon-Soininen, T., & Lindroth, K. (2006). Regional Tourism Co-operation in Progress. In L. Lazzeretti & C. S. Petrillo (Eds.), *Tourism local systems and networking* (pp. 186-196). Amsterdam ; London: Elsevier.
- Southgate, C., & Sharpley, R. (2002). Tourism, Development and the Environment. In R. Sharpley & D. J. Telfer (Eds.), *Tourism and development: concepts and issues* (pp. 231-262). Clevedon ; Buffalo: Channel View Publications.
- Stokowski, P. A. (1992). Social Networks and Tourist Behavior. *American Behavioral Scientist*, 36(2), 212-221.
- Telfer, D. J. (2001). Strategic alliances along the Niagara Wine Route. *Tourism Management*, 22(1), 21-30.
- Telfer, D. J. (2002). The Evolution of Tourism and Development Theory. In R. Sharpley & D. J. Telfer (Eds.), *Tourism and development: concepts and issues* (pp. 35-78). Clevedon ; Buffalo: Channel View Publications.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51.
- Tribe, J. (2005). *The economics of recreation, leisure and tourism* (3rd ed.). Amsterdam: Elsevier.
- Tyrrell, T. J., & Johnston, R. J. (2001). A Framework for Assessing Direct Economic Impacts of Tourist Events: Distinguishing Origins, Destinations, and Causes of Expenditures. *Journal of Travel Research*, 40(1), 94-100.
- UNDP. (1990). Human Development Report: Concept and Measurement of human development.
- UNDP. (2008a). 2007/2008 Human Development Index rankings. Retrieved 13/10/2008, 2008
- UNDP. (2008b). Desenvolvimento Humano e IDH. Retrieved 13/10/2008, 2008
- Vanhove, N. (2005). *The economics of tourism destinations*. Amsterdam ; London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Vaughan, R. (1990). Assessing the Economic Impact of Tourism. In S. Hardy, T. Hart & T. Shaw (Eds.), *The Role of Tourism in the Urban and Regional Economy*. London, England: Regional Studies Association.
- Veal, A. J. (2006). *Research methods for leisure and tourism : a practical guide* (3rd ed.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Wall, G. f., & Mathieson, A. (2006). *Tourism : changes, impacts, and opportunities*. Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Williams, A. M., & Shaw, G. (1990). Tourism and Regional Economic Development: Perspectives on Western Europe. In S. Hardy, T. Hart & T. Shaw (Eds.), *The Role of Tourism in the Urban and Regional Economy*. London, England: Regional Studies Association.
- World Tourism Organization. (2001). Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework.
- World Tourism Organization. (2006). Tourism Market Trends - 2006 Edition. Retrieved 13/10/2008

- World Tourism Organization. (2008a). International Recommendations for Tourism Statistics 2008. (ST/ESA/STAT/SER.M/83/Rev.1).
- World Tourism Organization. (2008b). Tourism Highlights - 2008 Edition. Retrieved 13/10/2008
- World Tourism Organization. (2008c). Unwto world tourism barometer. Retrieved 28/09/2008
- Zhou, D., Yanagida, J. F., Chakravorty, U., & Leung, P. (1997). Estimating economic impacts from tourism. *Annals of Tourism Research*, 24(1), 76-89.

ANEXO 5.1

List of tourism characteristic activities (tourism industries) and grouping by main categories according to ISIC Rev. 4			
Tourism industries		ISIC Rev. 4	Description
1.	Accommodation for visitors	5510 5520 5590 6810 6820	Short term accommodation activities Recreational vehicle parks, trailers park and camping grounds Other accommodation Real estate activities with own or leased property* Real estate activities on a fee or contract basis*
2.	Food and beverage serving activities	5610 5629 5630	Restaurants and mobile food service activities Other food services activities Beverage serving activities
3.	Railway passenger transport	4911	Passenger rail transport
4.	Road passenger transport	4922	Other passenger land transport
5.	Water passenger transport	5011 5021	Sea and coastal passenger water transport Inland passenger water transport
6.	Air passenger transport	5110	Passenger air transport
7.	Transport equipment rental	7710	Renting and leasing of motor vehicles
8.	Travel agencies and other reservation service activities	7911 7912 7920	Travel agency activities Tour operator activities Other reservation service activities
9.	Cultural activities	9000 9102 9103	Creative, arts and entertainment activities Museum activities and operation of historical sites and buildings Botanical and zoological gardens and nature reserve activities
10.	Sports and Recreational activities	7721 9200 9311 9319 9321 9329	Renting and leasing of recreational and sports goods Gambling and betting activities Operation of sports facilities Other sports activities Operation of amusement parks and theme parks Other amusement and recreation activities n.e.c
11.	Retail trade of country-specific tourism characteristic goods		Duty free shops** Specialized retail trade of souvenirs** Specialized retail trade of handicrafts** Other specialized retail trade of tourism characteristic goods**
12.	Country-specific tourism characteristic activities		

* Part related to second homes and timeshare properties

** Not a 4 digit ISIC

ANEXO 5.2

Lista das organizações que compõem a oferta turística do município de Lousada, segundo a Câmara Municipal

<i>Pertencentes às Rotas Gourmet</i>	<i>Não pertencentes às Rotas Gourmet</i>
<p><i>Organizações da Administração Local</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Câmara Municipal de Lousada <p><i>Meios de alojamento (Turismo em Espaço Rural)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quinta de Lourosa • Quinta da Longra • Casa de Juste <p><i>Restauração</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quinta da Magantinha • Quinta da Tapada • Casa de Vila Verde • Casa de Sedoura • Quinta dos Ingleses • Quinta de Cedovezas • Adega Regional O Matias • Adega Cooperativa de Lousada 	<p><i>Meios de alojamento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensão Lousadense • Residencial Estrada Real <p><i>Restauração</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Restaurante Estrada Real • Restaurante Visconde • Restaurante Quinta do Caseiro • Restaurante Talharim • Restaurante Pitarisca • Restaurante O Caçador • Restaurante Vale do Sousa • Restaurante Valmesio • Restaurante Brazão • Restaurante Petisqueira Moura • Churrasqueira Galdouro <p><i>Agenciamento turístico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Agência de Viagens e Turismo de Lousada • Halcon Viagens Lousada • Agência de viagens City Travel <p><i>Actividades recreativas e de desporto</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Complexo Desportivo de Lousada • Eurocircuito de Lousada • Centro Hípico do Vale do Sousa

ANEXO 5.3

Guião de entrevista semi-estruturada aplicada à oferta turística de Lousada (versão original)

Esta entrevista estruturada faz parte de um projecto de investigação que está a ser desenvolvido no âmbito do Curso de Mestrado em Gestão e Planeamento do Turismo da Universidade de Aveiro. Pretende-se com este projecto analisar a influência das Rotas Gourmet de Lousada no desenvolvimento económico deste concelho. A sua colaboração é crucial para a realização deste projecto de investigação. Todas as respostas são confidenciais e apenas serão utilizadas neste projecto de investigação.

1 – Rotas Gourmet

1.1 – Faz parte das Rotas Gourmet de Lousada?

a) Sim b) Não

Se respondeu NÃO à questão 1.1, responda às questões de 1.2 a 1.4, senão responda às questões de 1.5 a 1.9.

1.2 – Porque é que não pertence às Rotas Gourmet?

1.3 – Pensa um dia pertencer às Rotas Gourmet?

a) Sim - Quando? _____
b) Não

1.4 – Qual é a sua opinião sobre as Rotas Gourmet?

1.5 – Avalie a sua participação nas Rotas Gourmet utilizando para o efeito a escala descrita na tabela seguinte:

	Nunca (1)	Quase nunca (2)	As vezes (3)	Quase sempre (4)	Sempre (5)	Não sabe / Não se aplica (6)
a) Participa das discussões na rede						
b) Participa das decisões da rede						
c) Tem voz activa na rede						
d) Dialoga com os parceiros						
e) Cooperar com os parceiros						
f) Desenvolve acções integradas com os parceiros para oferecer bens e serviços						
g) Realiza acções de marketing conjuntas com os parceiros						

1.6 – Quais são as principais vantagens e/ou desvantagens de participar das Rotas Gourmet?

Vantagens	Desvantagens

1.7 – Tem algum tipo de custo por participar nas Rotas Gourmet?

- a) Sim - Quais? _____
- b) Não _____

1.8 – Quais são os principais desafios que as Rotas Gourmet deve enfrentar no futuro?

1.9 – Que sugestões apresenta para melhorar as Rotas Gourmet?

2 – As Rotas Gourmet e o desenvolvimento turístico de Lousada

2.1 – Quais são as suas PERCEPÇÕES sobre o turismo em Lousada após a implantação das Rotas Gourmet?

	Discorda totalmente (1)	Discorda (2)	Indiferente (3)	Concorda (4)	Concorda totalmente (5)	Não sabe / Não se aplica (6)
a) Aumentou o número de visitantes em Lousada						
b) Aumentou o valor das receitas obtidas com o turismo no município						
c) Aumentou a venda de produtos locais						
d) Aumentou a estadia média dos visitantes (p/ alojamentos)						
e) Aumentou a integração entre as organizações turísticas locais						
f) Aumentou também o número de visitantes nos dias em que não há clientes das Rotas						
g) Os participantes das Rotas recomendam o destino Lousada para familiares e amigos						
h) Os participantes das Rotas adquirem produtos e serviços em outros estabelecimentos turísticos do município						
i) Os participantes das Rotas regressam aos estabelecimentos turísticos do município						
j) Houve alterações no produto turístico oferecido						
k) Melhorou a qualidade da oferta turística do município						
l) Contribuiu para o desenvolvimento económico do município						
m) Aumentou o emprego no município						
n) Aumentou o investimento público no turismo local						
o) Aumentou o investimento privado no turismo local						
p) Melhorou a imagem turística do município						
q) Melhorou a promoção turística do município						
r) Contribuiu para o desenvolvimento turístico do município						

3 – Análise Sociométrica

3.1 – A fim de se verificar o grau de interligação entre os elementos da oferta turística de Lousada, é favor preencher a seguinte matriz, indicando se existe contacto com os estabelecimentos que oferecem bens e serviços aos visitantes em Lousada, bem como a frequência e o motivo desse contacto.

Organização	Existe Contacto		Frequência do contacto (1) Nada Frequente Muito Frequente (5)					Motivo do contacto
	Sim	Não	1	2	3	4	5	
1. Câmara Municipal de Lousada								
2. Quinta da Magantinha								
3. Quinta da Tapada								
4. Adega Regional O Matias								
5. Quinta de Lourosa								
6. Quinta da Longra								
7. Adega Cooperativa de Lousada								
8. Quinta de Cedovezas								
9. Casa de Juste								
10.Casa de Vila Verde								
11.Casa de Sedoura								
12.Quinta dos Ingleses								
13.Pensão Lousadense								
14.Residencial Estrada Real								
15.Restaurante Estrada Real								
16.Restaurante Visconde								
17.Restaurante Quinta do Caseiro								
18.Restaurante Talharim								
19.Restaurante Pitarisca								
20.Restaurante O Caçador								
21.Restaurante Vale do Sousa								
22.Restaurante Valmesio								
23.Restaurante Brazão								
24.Restaurante Petisqueira Moura								
25.Churrasqueira Galdouro								
26.Agência de Viagens e Turismo de Lousada								
27.Halcon Viagens Lousada								
28.Agência de viagens City Travel								
29.Complexo Desportivo de Lousada								
30.Eurocircuito de Lousada								
31.Centro Hípico do Vale do Sousa								

4 – Caracterização das relações económicas com outras organizações do Município de Lousada

4.1 – Qual foi o valor médio dos custos anuais da sua organização em 2005 e em 2008?

Em 2005	Em 2008
a) Até 50.000€ b) De 50.001€ a 100.000€ c) De 100.001€ a 150.000€ d) De 150.001€ a 200.000€ e) De 200.001€ a 250.000€ f) De 250.001€ a 300.000€ g) Mais de 300.000€	a) Até 50.000€ b) De 50.001€ a 100.000€ c) De 100.001€ a 150.000€ d) De 150.001€ a 200.000€ e) De 200.001€ a 250.000€ f) De 250.001€ a 300.000€ g) Mais de 300.000€

4.2 – Qual foi a distribuição dos custos da sua organização em 2005 e em 2008?

Em 2005				
Tipo de Custo	Distribuição dos custos totais	Origem Geográfica dos custos		
Compras de bens e serviços	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
Salários e outras despesas com pessoal, excluindo impostos	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
Impostos	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
Custos de capital (renda, juros)	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
Outros _____	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
TOTAL	100%			

Em 2008				
Tipo de Custo	Distribuição dos custos totais	Origem Geográfica dos custos		
Compras de bens e serviços	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
Salários e outras despesas com pessoal, excluindo impostos	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
Impostos	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
Custos de capital (renda, juros)	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
Outros _____	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
TOTAL	100%			

4.3 – Caso tenham corrido alterações na origem geográfica dos custos da sua organização, indique, por favor, os custos que passaram e/ou deixaram de ser efectuados no município de Lousada

Passaram a ser efectuados localmente	Deixaram de ser efectuados localmente

4.4 – Após 2005 ocorreram alterações no quadro de pessoal da sua organização?

a) Sim b) Não

Caso tenham ocorrido alterações, poderá indicar, por favor, quais foram essas alterações?

4.4.1 Contratou alguém		4.4.2 Demitiu alguém	
a) Sim b) Não		a) Sim b) Não	
Se sim , quantas pessoas?		Se sim , quantas pessoas?	
Tempo Integral	Part Time	Tempo Integral	Part Time
a) Do município	a) Do município	a) Do município	a) Do município
_____	_____	_____	_____
b) De fora do município	b) De fora do município	b) De fora do município	b) De fora do município
_____	_____	_____	_____

4.5 – Após 2005, teve custos com a construção ou remodelação de infra-estruturas ou com a aquisição de novos equipamentos?

a) Sim b) Não

Se sim:

Finalidade do custo	Valor total gasto	Origem Geográfica dos custos	
		No município _____ %	Fora do município _____ %
		No município _____ %	Fora do município _____ %
		No município _____ %	Fora do município _____ %
		No município _____ %	Fora do município _____ %
		No município _____ %	Fora do município _____ %

4.6 – Qual foi o valor aproximado das receitas anuais da sua organização em 2005 e em 2008?

Em 2005	Em 2008
a) Até 50.000€	a) Até 50.000€
b) De 50.001€ a 100.000€	b) De 50.001€ a 100.000€
c) De 100.001€ a 150.000€	c) De 100.001€ a 150.000€
d) De 150.001€ a 200.000€	d) De 150.001€ a 200.000€
e) De 200.001€ a 250.000€	e) De 200.001€ a 250.000€
f) De 250.001€ a 300.000€	f) De 250.001€ a 300.000€
g) Mais de 300.000€	g) Mais de 300.000€

4.7 – Em termos percentuais, qual foi o peso de cada uma das seguintes fontes de receita para sua organização, no ano de 2005 e no de 2008?

Em 2005		
a) Consumidor final _____%	a) Visitantes _____%	100%
	b) Não visitantes _____%	
b) Instituições públicas e privadas _____%	a) Do município de Lousada _____%	100%
	b) De outro município _____%	
Total	100%	

Em 2008		
a) Consumidor final _____%	a) Visitantes _____%	100%
	b) Não visitantes _____%	
b) Instituições públicas e privadas _____%	a) Do município de Lousada _____%	100%
	b) De outro município _____%	
Total	100%	

4.8 – Quais foram as acções de promoção desenvolvidas pela organização/empresa?

Em 2005	Em 2008

4.9 – Em relação ao ano de 2005, classifique o desempenho do seu negócio no ano de 2008, tendo para o efeito em atenção uma escala de 1 a 5 onde 1 significa que diminuiu muito e 5 que aumentou muito:

Indicadores de desempenho	Diminuiu muito (1)	Diminuiu (2)	Não se alterou (3)	Aumentou (4)	Aumentou muito (5)	Não sabe / Não se aplica (6)
a) Número total de clientes						
b) Número de clientes independentes						
c) Número de grupos de visitantes						
d) Número de clientes frequentes						
e) Duração da estada dos clientes (apenas para unidades de alojamento turístico)						
f) Valor das receitas						
g) Vendas para empresas do município						
h) Lucro						
i) Valor global dos custos						
j) Valor das compras de bens e serviços a organizações locais						
k) Despesas em promoção						
l) Investimentos em melhorias de equipamentos e infra-estruturas						
m) Número de funcionários						

5 – Caracterização da Organização

5.1 – Quais são as actividades económicas desenvolvidas por esta organização / empresa?

a) Actividade principal _____

b) Actividade(s) secundária(s) (caso existam) _____

5.2 – Qual é a data do início da actividade desta organização? ____ / ____ / ____

5.3 – A sede desta organização é no Município de Lousada?

a) Sim

b) Não - Neste caso, onde é a sede desta organização? _____

5.4 – A organização desenvolve as suas actividades também em outros municípios?

a) Sim - Quais? _____

b) Não _____

5.5 – Qual é o número de pessoas ao serviço nesta organização?

Tempo Integral	Part Time
a) No município _____	a) No município _____
b) Fora do município _____	b) Fora do município _____
c) TOTAL _____	c) TOTAL _____

Muito obrigado pela sua participação!

ANEXO 5.4

Guião de entrevista semi-estruturada aplicada à oferta turística de Lousada (versão modificada após pré-teste)

Esta entrevista estruturada faz parte de um projecto de investigação que está a ser desenvolvido no âmbito do Curso de Mestrado em Gestão e Planeamento do Turismo da Universidade de Aveiro. Pretende-se com este projecto analisar a influência das Rotas Gourmet de Lousada no desenvolvimento económico deste concelho. A sua colaboração é crucial para a realização deste projecto de investigação. Todas as respostas são confidenciais e apenas serão utilizadas neste projecto de investigação.

1 – Rotas Gourmet

1.1 – Faz parte das Rotas Gourmet de Lousada?

- a) Sim b) Não

Se respondeu NÃO à questão 1.1, responda às questões de 1.2 a 1.4, senão responda às questões de 1.5 a 1.9.

1.2 – Porque é que não pertence às Rotas Gourmet?

1.3 – Pensa um dia pertencer às Rotas Gourmet?

- a) Sim - Quando? _____
b) Não

1.4 – Qual é a sua opinião sobre as Rotas Gourmet?

1.5 – Quais são as principais vantagens e/ou desvantagens de participar das Rotas Gourmet?

Vantagens	Desvantagens

1.6 – Tem algum tipo de custo por participar nas Rotas Gourmet?

- a) Sim - Quais? _____

- b) Nã

1.7 – Quais são os principais desafios que as Rotas Gourmet deve enfrentar no futuro?

[illegible]

1.8 – Que sugestões apresenta para melhorar as Rotas Gourmet?

[illegible]

1.9 – Avalie a sua PARTICIPAÇÃO nas Rotas Gourmet utilizando para o efeito a escala descrita na tabela seguinte:

	Nunca (1)	Quase nunca (2)	As vezes (3)	Quase sempre (4)	Sempre (5)	Não sabe / Não se aplica (6)
a) Participa das discussões na rede						
b) Participa das decisões da rede						
c) Tem voz activa na rede						
d) Dialoga com os parceiros						
e) Cooperar com os parceiros						
f) Desenvolve acções integradas com os parceiros para oferecer bens e serviços						
g) Realiza acções de marketing conjuntas com os parceiros						

2 – As Rotas Gourmet e o desenvolvimento turístico de Lousada

2.1 – Quais são as suas PERCEPÇÕES sobre o turismo em Lousada após a implantação das Rotas Gourmet?

	Discorda totalmente (1)	Discorda (2)	Indiferente (3)	Concorda (4)	Concorda totalmente (5)	Não sabe / Não se aplica (6)
a) Aumentou o número de visitantes em Lousada						
b) Aumentou o valor das receitas obtidas com o turismo no município						
c) Aumentou a venda de produtos locais						
d) Aumentou a estadia média dos visitantes (p/ alojamentos)						
e) Aumentou a integração entre as organizações turísticas locais						
f) Aumentou também o número de visitantes nos dias em que não há clientes das Rotas						
g) Os participantes das Rotas recomendam o destino Lousada para familiares e amigos						
h) Os participantes das Rotas adquirem produtos e serviços em outros estabelecimentos turísticos do município						
i) Os participantes das Rotas regressam aos estabelecimentos turísticos do município						
j) Houve alterações no produto turístico oferecido						
k) Melhorou a qualidade da oferta turística do município						
l) Contribuiu para o desenvolvimento económico do município						
m) Aumentou o emprego no município						
n) Aumentou o investimento público no turismo local						
o) Aumentou o investimento privado no turismo local						
p) Melhorou a imagem turística do município						
q) Melhorou a promoção turística do município						
r) Contribuiu para o desenvolvimento turístico do município						

3 – Análise Sociométrica

3.1 – A fim de se verificar o grau de interligação entre os elementos da oferta turística de Lousada, é favor preencher a seguinte matriz, indicando se existe contacto com os estabelecimentos que oferecem bens e serviços aos visitantes em Lousada, bem como a frequência e o motivo desse contacto.

Organização	Existe Contacto		Frequência do contacto (1) Nada Frequente Muito Frequente (5)					Motivo do contacto
	Sim	Não	1	2	3	4	5	
1. Câmara Municipal de Lousada								
2. Quinta da Magantinha								
3. Quinta da Tapada								
4. Adega Regional O Matias								
5. Quinta de Lourosa								
6. Quinta da Longra								
7. Adega Cooperativa de Lousada								
8. Quinta de Cedovezas								
9. Casa de Juste								
10.Casa de Vila Verde								
11.Casa de Sedoura								
12.Quinta dos Ingleses								
13.Pensão Lousadense								
14.Residencial Estrada Real								
15.Restaurante Estrada Real								
16.Restaurante Visconde								
17.Restaurante Quinta do Caseiro								
18.Restaurante Talharim								
19.Restaurante Pitarisca								
20.Restaurante O Caçador								
21.Restaurante Vale do Sousa								
22.Restaurante Valmesio								
23.Restaurante Brazão								
24.Restaurante Petisqueira Moura								
25.Churrasqueira Galdouro								
26.Agência de Viagens e Turismo de Lousada								
27.Halcon Viagens Lousada								
28.Agência de viagens City Travel								
29.Complexo Desportivo de Lousada								
30.Eurocircuito de Lousada								
31.Centro Hípico do Vale do Sousa								

4 – Caracterização das relações económicas com outras organizações do Município de Lousada

4.1 – Em relação ao ano de 2005, classifique o desempenho do seu negócio no ano de 2008, tendo para o efeito em atenção uma escala de 1 a 5 onde 1 significa que diminuiu muito e 5 que aumentou muito:

Indicadores de desempenho	Diminuiu muito (1)	Diminuiu (2)	Não se alterou (3)	Aumentou (4)	Aumentou muito (5)	Não sabe / Não se aplica (6)
a) Número total de clientes						
b) Número de clientes independentes						
c) Número de grupos de visitantes						
d) Número de clientes frequentes						
e) Duração da estada dos clientes (apenas para unidades de alojamento turístico)						
f) Valor das receitas						
g) Vendas para empresas do município						
h) Lucro						
i) Valor global dos custos						
j) Valor das compras de bens e serviços a organizações locais						
k) Despesas em promoção						
l) Investimentos em melhorias de equipamentos e infra-estruturas						
m) Número de funcionários						

4.2 – Quais foram as acções de promoção desenvolvidas pela organização/empresa?

Em 2005	Em 2008

4.3 – Qual foi o valor aproximado das RECEITAS ANUAIS da sua organização em 2005 e em 2008?

Em 2005	Em 2008
h) Até 50.000€ i) De 50.001€ a 100.000€ j) De 100.001€ a 150.000€ k) De 150.001€ a 200.000€ l) De 200.001€ a 250.000€ m) De 250.001€ a 300.000€ n) Mais de 300.000€	h) Até 50.000€ i) De 50.001€ a 100.000€ j) De 100.001€ a 150.000€ k) De 150.001€ a 200.000€ l) De 200.001€ a 250.000€ m) De 250.001€ a 300.000€ n) Mais de 300.000€

4.4 – Em termos percentuais, qual foi o peso de cada uma das seguintes fontes de receita para sua organização, no ano de 2005 e no de 2008?

Em 2005		
a) Consumidor final _____%	a) Visitantes _____%	100%
	b) Não visitantes _____%	
b) Instituições públicas e privadas _____%	a) Do município de Lousada _____%	100%
	b) De outro município _____%	
Total	100%	

Em 2008		
a) Consumidor final _____%	a) Visitantes _____%	100%
	b) Não visitantes _____%	
b) Instituições públicas e privadas _____%	a) Do município de Lousada _____%	100%
	b) De outro município _____%	
Total	100%	

4.5 – Qual foi o valor médio dos CUSTOS ANUAIS da sua organização em 2005 e em 2008?

Em 2005	Em 2008
h) Até 50.000€	h) Até 50.000€
i) De 50.001€ a 100.000€	i) De 50.001€ a 100.000€
j) De 100.001€ a 150.000€	j) De 100.001€ a 150.000€
k) De 150.001€ a 200.000€	k) De 150.001€ a 200.000€
l) De 200.001€ a 250.000€	l) De 200.001€ a 250.000€
m) De 250.001€ a 300.000€	m) De 250.001€ a 300.000€
n) Mais de 300.000€	n) Mais de 300.000€

4.6 – Qual foi a distribuição dos custos da sua organização em 2005 e em 2008?

Em 2005				
Tipo de Custo	Distribuição dos custos totais	Origem Geográfica dos custos		
Compras de bens e serviços	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
Salários e outras despesas com pessoal, excluindo impostos	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
Impostos	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
Custos de capital (renda, juros)	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
Outros _____	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
TOTAL	100%			

Em 2008				
Tipo de Custo	Distribuição dos custos totais	Origem Geográfica dos custos		
Compras de bens e serviços	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
Salários e outras despesas com pessoal, excluindo impostos	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
Impostos	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
Custos de capital (renda, juros)	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
Outros _____	_____ %	No município _____ %	Fora do município _____ %	Total 100%
TOTAL	100%			

4.7 – Caso tenham corrido alterações na origem geográfica dos custos da sua organização, indique, por favor, os custos que passaram e/ou deixaram de ser efectuados no município de Lousada

Passaram a ser efectuados localmente	Deixaram de ser efectuados localmente

4.8 – Após 2005 ocorreram alterações no quadro de pessoal da sua organização?

a) Sim b) Não

Caso tenham ocorrido alterações, poderá indicar, por favor, quais foram essas alterações?

<p>4.4.1 Contratou alguém</p> <p>a) Sim b) Não</p> <p>Se sim, quantas pessoas?</p>		<p>4.4.2 Demitiu alguém</p> <p>a) Sim b) Não</p> <p>Se sim, quantas pessoas?</p>	
Tempo Integral	Part Time	Tempo Integral	Part Time
b) Do município	a) Do município	a) Do município	a) Do município
b) De fora do município	b) De fora do município	b) De fora do município	b) De fora do município

4.9 – Após 2005, teve custos com a construção ou remodelação de infra-estruturas ou com a aquisição de novos equipamentos?

a) Sim b) Não

Se sim:

[illegible]

5 – Caracterização da Organização

5.1 – Quais são as actividades económicas desenvolvidas por esta organização / empresa?

a) Actividade principal _____

b) Actividade(s) secundária(s) (caso existam) _____

5.2 – Qual é a data do início da actividade desta organização? ____ / ____ / ____

5.3 – A sede desta organização é no Município de Lousada?

a) Sim

b) Não - Neste caso, onde é a sede desta organização? _____

5.4 – A organização desenvolve as suas actividades também em outros municípios?

a) Sim - Quais? _____

b) Não

5.5 – Qual é o número de pessoas ao serviço nesta organização?

Tempo Integral	Part Time
a) No município _____	a) No município _____
b) Fora do município _____	b) Fora do município _____
c) TOTAL _____	c) TOTAL _____

Muito obrigado pela sua participação!



CONTACTOS

Quinta de Magalhães

T. 255 815 841

41°17'54,88"N / 8°14'50,30"W

Quinta de Tapada

41°15'37,12"N / 8°18'13,17"W

T. 255 820 820

Adega Regional "O Matias"

T. 255 821 287

41°16'50,20"N / 8°12'20,46"W

Quinta de Lourosa

T. 255 810 480

41°17'37,30"N / 8°18'12,00"W

Quinta de Longa

T. 255 583 570

41°20'19,02"N / 8°16'55,61"W

Adega Cooperativa de Lousada

T. 255 812 174

41°16'37,49"N / 8°16'34,64"W

Restaurante Quinta da Cedovense

T. 255 811 513

41°16'13,54"N / 8°15'58,58"W

Casa de Juste

T. 255 821 625

41°17'37,87"N / 8°13'27,11"W

Casa de Chá Quinta da Cedovense

T. 255 811 513

41°16'13,89"N / 8°16'57,71"W

Casa de Vila Verde

T. 255 821 450

41°15'46,13"N / 8°13'46,13"W

Casa de Sedoura

T. 22 5810568

41°15'08,60"N / 8°17'13,48"W

Quinta dos Ingleses

T. 255 820 850

41°15'44,03"N / 8°14'05,03"W



Rotas Gourmet

Rotas Gourmet LOUSADA - TODO O ANO À descoberta de Lousada... e dos seus sabores!

INSCRIÇÕES

As visitas podem ser feitas **todas as dias**, individualmente ou em grupo, mediante marcação efectuada para o local a visitar ou através do Posto de Turismo, obrigatoriamente até 2 dias antes da data pretendida. Aos Sábados, a autarquia dispõe de um autocarro para visitas em grupo (mínimo 20 pessoas). Reservas através do Posto de Turismo.

Câmara Municipal de Lousada

Praga Dr. Francisco Sá Carneiro

4620-000 Lousada

T. 255 820 600

geral@cm-lousada.pt

Posto de Turismo de Lousada

Praga D. António Melro, 18

4620-130 Lousada

T. 255 820 580

turismo@cm-lousada.pt



www.cm-lousada.pt



O tradicional e o típico aliam-se, oferecendo os "petiscos" de Lousada confeccionados com o saber e a tradição de muitos anos.

ROTA 1

10h00 Pequeno-almoço no campo, na Quinta da Magalhães
Doce tradicional, frutas, sumos, café, compotas

11h30 Prova de vinhos e queijos, na Quinta da Tapada
Vinho Verde, espumante e queijos

13h00 Almoço Típico na Adega Regional "O Matos"
Prato principal: Bacalhau assado na brasa

Visita à Torre de Vilhã ou ao Santuário da Senhora Aparecida

16h30 Petiscos do mundo rural, na Quinta de Lourosa
Receitas: milho de queijos e enchidos, nozinhos, pão-de-ló e broa com Vinho Verde da quinta

Preço Total 31,00€



Lousada abre as suas portas para uma viagem pelas suas especialidades gastronómicas tendo como complemento os magníficos jardins das casas senhoriais.

ROTA 2

10h30 Pequeno-almoço com paisagem deslumbrante, na Quinta da Longra
Doce e compotas caseiras, chá, café e sumos

12h00 Pausagem para aperitivo, na Adega Cooperativa de Lousada
Prova de Vinhos Verdes e Espumante

13h00 Almoço rural no Restaurante Quinta de Cedovazas
Pratos sugeridos: Bacalhau em croute de broa ou rãões com castanhas

Visita à Igreja de Ras ou à Torre de Vilhã

16h30 Lanche nos jardins da Casa de Juste
Receitas: milho de queijos e enchidos, nozinhos, pão-de-ló e broa com Vinho Verde

Preço Total 31,00€



O charme e a tradição do concelho, de mãos dadas com as paisagens naturais únicas de Lousada, conduzem os visitantes a um dia relaxante e tranquilo.

ROTA 3

10h00 Pequeno-almoço rural, na Casa de Chá da Quinta de Cedovazas
Chá variados, bolos e doces caseiros, sumos e café

11h00 Prova de vinhos com visita pela história, na Casa de Vila Verde
Prova de Vinhos Verdes e Espumante

13h00 Almoço em ambiente de charme na Casa de Sedoura
Pratos sugeridos: Bacalhau à "Casa de Sedoura" ou Ancho de Peixe à Arizga

Visita à Capela de S. Bartolomeu ou à Torre de Vilhã

16h30 Prova de vinhos e queijos, na Quinta dos Ingleses
Prova de vinhos, queijos e compotas

Preço Total 31,00€